

Мел Зильберман

КОНСАЛТИНГ

методы и технологии



Москва • Санкт-Петербург • Нижний Новгород • Воронеж
Ростов-на-Дону • Екатеринбург • Самара • Новосибирск
Киев • Харьков • Минск
2006

ББК 65.290-21
УДК 658.1
З-61

Зильберман М.

З-61 Консалтинг: методы и технологии / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. — 432 с.: ил. — (Серия «Консалтинг»).

ISBN 5-469-00419-8

Книга Мела Зильбермана входит в серию «Консалтинг», ориентированную на профессиональных консультантов, бизнес-тренеров, преподавателей различных бизнес-дисциплин и руководителей, стремящихся оптимизировать работу собственных компаний. Автор на основе собственного 30-летнего опыта описывает алгоритм работы консультанта и основные механизмы, необходимые специалисту в этой области.

В этом издании приводятся 45 приемов, формирующих инструментарий консультанта. М. Зильберман предлагает читателю возможность последовательно выстроить собственную стратегию работы с клиентом, удовлетворения его потребностей и развития собственного бизнеса.

ББК 65.290-21
УДК 658.1

Права на издание получены по соглашению с McGraw-Hill.
Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 0-07-136261-4 (англ.)
ISBN 5-469-00419-8

© McGraw-Hill Companies
© Перевод на русский язык ЗАО Издательский дом «Питер», 2006
© Издание на русском языке, оформление ЗАО Издательский дом «Питер», 2006

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию	17
Предисловие	19

Часть 1

ОПРОСНЫЕ ЛИСТЫ, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫЕ ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТА

Введение	22
1. Имеет ли бизнес-стратегия вашего клиента рациональное зерно?	24
Пояснения	24
Ситуационный анализ	25
2. Организационная мотивация	30
Пояснения	30
Исследование организационной мотивации	30
Интерпретация данных	34
3. Что необходимо изменить в команде?	36
Пояснения	36
Эффективность команды. Зона особого внимания	36
Контрольный лист постановки задач	36
Ролевой анализ	38
Межличностные отношения	40
Процессы	42
Подсчет результатов и интерпретация данных	43
4. Насколько сильно в рассматриваемой организации действует стимул к обучению?	44
Пояснения	44
Характеристика обучающейся организации	45
Подсчет и интерпретация результатов	48
5. Способен ли клиент добиться явного конкурентного преимущества, следуя принятой стратегической концепции?	50

Пояснения	50
Оценка стратегического плана компании	51
Фокус стратегии	52
Организационная идентичность	54
Восприятие окружающей среды и планы, направленные вовне	56
Восприятие собственного, «внутреннего состояния» и планы, обращенные на внутреннюю проблематику	58
Товары и услуги	61
Обновление и использование «хорошо забытого старого»	63
Оценка производственных успехов	65
Лидерство	67
Эффективность процесса формирования стратегии	69
Интерпретация результатов	70
6. Что делает команду более эффективной?	72
Пояснения	72
Анализ эффективности команды	72
Как я воспринимаю операционную эффективность нашей команды в целом	72
Как я в целом воспринимаю эффективность работы человека, который в силу своих обязанностей должен оказывать нашей команде всемерную поддержку (то есть нашего руководителя, «тренера», инструктора или человека, способного «изыскать внутренние резервы»)	74
Как я могу оценить отношение к команде со стороны высшего руководства компании	76
Подсчет результатов	77
Ключ	78
Интерпретация результатов	78
Сумма баллов по каждой из категорий	79
7. Почему команда не способна принимать решения?	80
Пояснения	80
Матрица, описывающая барьеры, которые блокируют процесс принятия решений в команде	81
Этап 1: где именно расположены барьеры?	81
Этап 2: стратегии, позволяющие преодолеть наиболее типичные для процесса принятия решений барьеры	82
8. Как ваш клиент оценивает эффективность организации?	89
Пояснения	89
Измеряем уровень производственной эффективности	89
Образец отчета «Что, почему, как» (недочеты с точки зрения организации труда и план действий)	92
Образец отчета «Что, почему, как» (недочеты с точки зрения организации труда и план действий)	93
9. Что именно необходимо изменить в организации клиента?	94
Пояснения	94

Опрос «Восприятие организации»	94
Интерпретация результатов	99
10. Насколько сильны лидерские качества клиента?	100
Пояснения	100
Всесторонний метод оценки эволюции лидерских качеств	101
Интерпретация результатов	106
Анализ качества обратной связи	106
Индивидуальный план	107
11. Сильные стороны клиента с точки зрения «воспитания кадров»	109
Пояснения	109
Описание процесса воспитания кадров: личный взгляд	109
Часть 1: описание процесса воспитания кадров: личный взгляд	110
Часть 2: подсчет результатов: личный взгляд	115
Интерпретация результатов	116
Составление профиля	117
Описание процесса воспитания кадров: взгляд сотрудника	118
Часть 1: описание процесса воспитания кадров: взгляд сотрудника	118
Часть 2: подсчет результатов: взгляд сотрудника	123
Интерпретация результатов (менеджеру/наставнику)	124
Составление профиля	125
Журнал личных наблюдений: заметки о воспитании кадров	126
12. Как давно ваш клиент менял требования к квалификации и личным качествам соискателей?	127
Пояснения	127
Модель пересмотра необходимого сочетания знаний, навыков, способностей и поведенческих моделей	128
Этап 1: анализ имеющихся у меня на данный момент знаний, навыков, способностей; каким поведенческим моделям я следую?	128
Этап 2: какие знания, навыки, поведенческие модели и какое отношение к работе чаще встречаются в нашем коллективе?	128
Этап 3: какие изстораживающих сигналов беспокоят меня больше всего?	129
Этап 4: какие изстораживающих сигналов больше всего беспокоят участников исследования?	130
Этап 5: ранжированиестораживающих сигналов	130
Этап 6: коллективная оценка	131
Этап 7: какие навыки и знания, жизненные позиции и модели поведения будут отвечать наиболее актуальным сигналам?	132
Этап 8: самооценка	132
13. Насколько эффективно ваше взаимодействие с клиентом?	134
Пояснения	134

Как мы воспринимаем контакт с клиентом?	135
Список ответов	136

Часть 2

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ ПОДХОД К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ КЛИЕНТА

Введение	141
14. Планирование и анализ результатов исследования	142
Пояснения	142
Часть 1: планирование исследования	142
Конфиденциальность используемой информации, коммуникация действий	143
Не ищите то, что лежит на поверхности	143
Методы многофакторного тестирования	144
Перед сбором информации необходимо определиться с методами ее анализа	145
Оптимальная выборка, целевые группы, распределение данных	146
Подключение сотрудников к опросу	147
Исследование не может быть пассивным	147
Необходимо планировать процедуру исследования	148
На основании данных исследования необходимо сформулировать конкретные, понятные шаги	148
Разъяснение целей и задач исследования, рекомендации и последующие мероприятия	150
Надежность и обоснование полученных в результате исследования сведений	150
Часть 2: подготовка исследования, анализ результатов	151
Постановка вопросов	151
Формат исследования и инструкции	152
Шкала измерений	152
Раздайте образцы, исправьте выявленные недочеты	154
Сбор данных	154
Факторный анализ результатов, группировка вопросов по категориям, проверка их релевантности	154
Анализ и графическое отображение данных	156
Но... можно просто заказать исследование или по-новому проанализировать уже проведенное исследование	157
15. Как адекватно использовать четыре метода организационного анализа	158
Пояснения	158
Четыре метода организационного анализа	158
1. Исследование организационного климата в коллективе или исследование отношения к работе	158
2. Аудит операционной эффективности	159
3. Аудит организационной культуры	159
4. Сканирование организации	160

16. Как поддерживать настрой сотрудников в процессе перемен	165
Пояснения	165
Введение	165
Цикл изменений	166
Характеристика фаз процесса	167
Психологическая подготовка сотрудников к переменам	169
Цикл преобразований в контексте организации	172
Резюме	173
Цикл преобразований и психологическая поддержка сотрудников	174
17. Как инициировать изменения и управлять ими	175
Пояснения	175
Этап 1: определение миссии и целей	175
Этап 2: обзор текущего состояния организации	176
Товары и услуги	176
Определение и развитие целевого рынка	176
Подразделение организации	177
Возможности и потенциал	177
Издержки и доходы	178
Этап 3: оценка внешних условий	178
Прямая конкуренция	179
Косвенная конкуренция	179
Рынки	179
Законодательство или правила, влияющие на вашу организацию извне	180
Этап 4: проведение маркетинговых исследований	180
Возможности	181
Этап 5: определение долгосрочных задач и последовательность краткосрочных	181
Агенты преобразований	182
Изменения, затрагивающие организацию и ее культуру	182
Этап 6: разработка и реализация плана действий	183
Оперативное планирование	183
Этап 7: системная интеграция процесса планирования преобразований	183
Спусковой механизм преобразований	183
Система раннего оповещения	184
Система обратной связи	184
Заключение	185
18. Как привлечь людей к самоуправлению	187
Пояснения	187
Менеджмент на основе участия	187
Этапы процесса параллельных слушаний	188
Организационные аспекты проведения собраний	190
Рекомендации по организации встреч в рамках процесса параллельного обсуждения	191
Резюме	193

19. Как мотивировать людей	194
Пояснения	194
Что такое мотивация?	194
Мотивация исходит изнутри	195
Шесть «рычагов» мотивации	195
Что как лидер вы можете предпринять, чтобы создать условия, благоприятные для мотивации окружающих?	196
Что может сделать каждый, чтобы повысить мотивацию остальных?	197
Персонализированная мотивация	197
Разные кнопки	198
Несколько заключительных слов об успехе	198
20. Как помочь клиенту перейти от профессиональной подготовки к улучшению показателей	199
Пояснения	199
Профподготовка и улучшение показателей	200
Практические примеры	201
Базовые принципы	208
С чего начинать	208
21. Как разрабатывать стратегические планы, опираясь на стратегическое видение	212
Пояснения	212
1. Начинаяте с вопросов	213
2. Определите внешние факторы, формирующие видение. Позаботьтесь о том, чтобы не оказаться под «очарованием преходящего»	216
3. Сформулируйте видение	217
4. Разработайте план на основе видения	221
5. Реализация и коммуникационная поддержка плана	222
22. Как выявить наиболее острые проблемы организации	223
Пояснения	223
Модель идентификации и классификации цели (МИКЦ)	224
Анализ недочетов	224
Применение МИКЦ	225
Этап 1: выбор проблемы (идентификация цели)	225
Этап 2: анализ проблемы с точки зрения негативного влияния на бизнес	225
Этап 3: разработка процесса в связи с решением конкретной проблемы	226
Этап 4: анализ качества работы и характеристика персонала	226
Этап 5: анализ препятствий, не позволяющих добиться максимальных показателей	226
Этап 6: выбор критериев решения	226
Этап 1: выбор проблемы (идентификация цели)	227
Этап 2: анализ проблемы с точки зрения негативного влияния на бизнес	227

Этап 3: разработка процесса в связи с решением конкретной проблемы	227
Этап 4: анализ качества работы и характеристика персонала	228
Этап 5: анализ препятствий, не позволяющих добиться максимальных показателей	228
Этап 6: выбор критериев решения	229
23. Как повысить ценность усилий, направленных на повышение эффективности работы организации	230
Пояснения	230
Введение	230
Как инициативы по улучшению организации работы помогают реализации стратегических задач	231
Идентификация ключевых отличительных компетенций	233
Ключ к успеху	234
Профессиональный рост в рамках компании	234
Маршрутизация карьеры (пример)	235
Ключ к успеху	236
Селекция	236
Методы, применяемые при оценке соискателя на позицию менеджера	237
Ключ к успеху	238
Профессиональная подготовка	238
Ключ к успеху	239
Управление качеством работы	240
Ключ к успеху	240
Заключение	241
24. Как проводить совещания максимально эффективно	242
Пояснения	242
Эффективное проведение совещаний. Краткая инструкция	243
25. Как проводить анализ эффективности работы организации	247
Пояснения	247
Что такое анализ работы организации?	247
Что делает эксперт в области эффективности работы организации?	248
Взаимодействие с клиентами, экспертами, персоналом	249
Анализ эффективности работы организации с учетом различных настораживающих сигналов	250
26. Как создать и реализовать стратегию анализа и оценки	252
Пояснения	252
Определение уровней исследования	253
Процесс оценки	255
Этап 1: формулировка потребностей бизнеса	256
Этап 2: применимость стратегии с точки зрения бизнеса	256

Этап 3: определение механизма стратегии оценки	262
Этап 4: определение объема необходимых ресурсов	262
Этап 5: разработка плана реализации стратегии	263
Этап 6: детализация методов, средств, процессов	263
Этап 7: определение механизма автоматической поддержки	265
Заключение	268
27. Как добиться поэтапного развития команды	269
Пояснения	269
Стадии роста команды	269
Формирование	269
Встряска	270
Нормализация	271
Результативность	272
28. Как добиться последовательного повышения эффективности работы организации	274
Пояснения	274
Этап 1: выявление сфер, требующих улучшения	275
Этап 2: анализ эффективности работы организации	276
Этап 3: определение концепции улучшений	278
Этап 4: дальнейшая проработка мер воздействия	280
Этап 5: реализация мер	281
Этап 6: оценка результатов и закрепление улучшений	281
Модель, применяемая для анализа эффективности работы организации	282
Действия, направленные на повышение качества работы	284

Часть 3

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КЛИЕНТА. НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Введение	287
29. Диагностика проблем команды на ранней стадии	292
Пояснения	292
Процедура	293
Импровизации	295
Кейс А: Форма А	297
Предчувствующий Айк	297
Педантичная Пэт	297
Честолюбивая Энн	298
Помощник Сью	298
Мудрый Пол	299
Вопросы для обсуждения	299

Кейс В: Форма В	300
Вопросы для обсуждения	300
Кейс С: Форма С	302
Вопросы для обсуждения	302
30. Обсуждение происходящих в организации изменений	303
Пояснения	303
Процедура	304
Квадратные колеса. Упражнение	306
Форма А	306
Квадратные колеса. История, пояснения	307
Форма В	307
31. Преодоление сопротивления менеджмента	310
Пояснения	310
Процедура	311
Роль 1: докладчик, руководитель отдела кадров	313
Форма А	313
Роль 2: руководитель производственного подразделения	315
Форма В	315
Роль 3: мастер первой смены, представитель профсоюза	316
Форма С	316
Роль 4: генеральный управляющий	317
Форма D	317
Роль 5: представитель менеджмента, вице-президент, отвечающий за финансово-экономическую деятельность	318
Форма Е	318
Роль 6: вице-президент по маркетингу и сбыту	319
Форма F	319
Карта наблюдателя	320
Форма G	320
32. Совместное решение многофакторной задачи	321
Пояснения	321
Процедура	321
Обмен мнениями: логическая задача	322
Форма А	322
Вопросы и ответы	323
Форма В	323
Проверочная матрица	324
Форма С	324
Правила игры: время, деньги, логика	325
Форма D	325
Таблица решений	326

Форма Б	
(предназначается координатору)	326
33. Интерпретация личностных отличий	327
Пояснения	327
Процедура	327
Импровизации	329
Личностная характеристика	329
Форма А	329
34. Что нужно знать о переменах	332
Пояснения	332
Процедура	332
Отчет о реакции на изменения	334
Форма А	334
Инструкции Коричневой команды	335
Форма В	335
Инструкции Серой команды	335
Форма С	335
Инструкции Красной и Зеленой групп	336
Форма D	336
35. Формирование команды. Олимпийский принцип	337
Пояснения	337
Процедура	337
Общий формат	337
Подготовительные мероприятия	340
Формирование команд	341
Предварительное информационное освещение игр	341
Накануне	342
Призы	342
Дух олимпийских игр	343
Олимпийский блеск	343
Организационные вопросы	344
Бюджет	345
36. Поощрение творческого мышления	346
Пояснения	346
Процедура	347
Импровизации	347
Что нужно знать о творчестве	347
Форма А	347
Разминка	349
Форма В	349

Моделирование творческих процессов в команде	351
Форма С	351
37. Сбор и анализ данных	353
Пояснения	353
Процедура	354
Импровизации	357
Подведение итогов	358
38. Баланс между стабильностью и изменениями	359
Пояснения	359
Процедура	360
Импровизации	361
39. Как добиться успеха с точки зрения «воспитания» персонала	362
Пояснения	362
Процедура	364
Раунд 1: отрицательная обратная связь	364
Раунд 2: положительная обратная связь	368
Раунд 3: отрицание	370
Раунд 4: утверждения	372
Раунд 5: альтернатива	374
Отрицательная обратная связь в контексте применения карт направления	376
Форма А	376
Положительная обратная связь в контексте применения карт направления	377
Форма В	377
Отрицательные высказывания в контексте применения карт направления	378
Форма С	378
Положительные высказывания в контексте применения карт направления	379
Форма D	379
40. Повышение качества совещаний	380
Пояснения	380
Процедура	381
Вступительная часть совещания	382
Форма А	382
Пример	383
Форма В	383
Указания по процессу решения проблем	387
Форма С	387
Карта обратной связи наблюдателя	387
Форма D	387
Карта обратной связи участников	388
Форма Е	388

41. Практическая реализация навыков по «воспитанию» персонала	389
Пояснения	389
Процедура	389
Импровизации	390
Практикум навыков наставника: сценарий	390
Форма А	390
Практикум по навыкам наставника: обратная связь	400
Форма В	400
42. Формирование базовых правил для успешной работы в команде	402
Пояснения	402
Процедура	403
Формирование свода правил	404
Форма А	404
43. Ожидания. Обмен мнениями	408
Пояснения	408
Процедура	408
Импровизации	410
«Гармошка»	411
Форма А	411
Терминология	412
Форма В	412
Подсказка	413
Форма С	413
Примеры	414
Форма D	414
Очевидные предположения	415
Форма Е	415
44. Развитие диалога внутри команды	416
Пояснения	416
Процедура	418
Открытое мнение	421
Форма А	421
45. Создание благоприятных условий для позитивных изменений	422
Пояснения	422
Процедура	423
Импровизации	425
Море Перемен	426
Формы А и В	426
Море Перемен	426
Формы С и D	426

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

У каждого консультанта есть свой набор инструментов: методики, модели и подходы, которые позволяют ему быстро идентифицировать проблему клиента и найти пути ее решения. Этот набор формируется годами через личный практический опыт, через анализ чужого опыта, наблюдения, дискуссии и размышления.

В книге «Консалтинг: методы и технологии» М. Зильберман предлагает читателям познакомиться с обобщенным опытом практикующих консультантов, который представлен в виде проверенных на практике методических подходов и инструментов для работы с организацией клиента. Книга уникальна по своей природе, поскольку она предлагает консультантам широкий набор инструментария, который сразу же может быть применен в работе.

Книга хорошо структурирована, методики, представленные в ней, охватывают все стадии жизненного цикла консультационного проекта, начиная с диагностики и заканчивая внедрением изменений в организацию клиента. Спектр областей, которых касаются представленные в книге методы, так же весьма широк: это вопросы мотивации, лидерства, организационной эффективности, стратегическое планирование и другие. Кроме того, в книге освещается широкий диапазон видов интервенций — от пассивных (в форме вопросников) до ролевых игр.

Несомненно, создать такой уникальный набор технологий консультирования М. Зильберман смог только в содружестве со своими коллегами, известными консультантами-практиками, которые поделились своими ноу-хау. И это также придает дополнительную ценность книге с точки зрения разнообразия подходов и технологий в практике консультирования.

Конечно, методы консультирования должны быть адекватны задачам и целям консультационного проекта, состоянию организационной культуры компании, национальным и даже языковым особенностям. В связи с этим часть методического материала может показаться неприемлемой для нашей российской практики. Тем не менее, предложенные подходы могут служить материалом и базисом для подготовки своих, адаптированных под конкретные реалии методических инструментов.

Чужой опыт не может быть бесполезным! Особенно это актуально для быстро развивающегося рынка консультирования в России, который еще молод и нуждается в методической базе, чужом опыте и технологиях, которые уже используются в мировой практике.

Поэтому выход в России книги М. Зильбермана «Консалтинг: методы и технологии» является весьма своевременным и актуальным. Книга действительно имеет все шансы стать настольной для многих практикующих консультантов.

В. Н. Чернявский

руководитель Школы профессиональных бизнес-консультантов,
Санкт-Петербург, <http://www.spbc.ru/>

ПРЕДИСЛОВИЕ

Я занимаюсь консультированием отдельных лиц, команд и целых организаций уже более 30 лет, помогая повысить эффективность работы и превратить в жизнь планируемые изменения. Всякий раз меня не оставляла мысль о том, что хорошо было бы иметь справочник, вмещающий в себя полный набор изложенных опытными консультантами приемов и методов консалтинга, которыми я мог бы свободно пользоваться на благо своего клиента. Однако создание подобного всеобъемлющего справочника в условиях, когда ресурсы консалтинга являлись предметом авторского права и их использование могло стоить пользователю целое состояние, было просто немыслимым.

Сейчас времена изменились. Многие консультанты готовы воспринимать своих собратьев по цеху как партнеров, а не как конкурентов. Лично я знаю много таких людей. В связи с этим я пригласил всех талантливых и открытых коллег принять участие в своем проекте, целью которого было предложить читателю полный спектр приемов и методов консалтинга, которые вы можете применять на практике, если сочтете их достаточно рациональными. Должен сказать, что весь набор практических материалов вы можете получить через Интернет совершенно бесплатно, отобрав то, что вам необходимо.

В этом издании приводится 45 приемов, формирующих «инструментарий» консультанта: 13 форм опросных листов, предназначенных для исследования потребностей клиента, 15 рекомендаций, касающихся разрешения проблем клиента, и 17 типов мероприятий, призванных повысить эффективность работы клиента.

Вы можете отобрать для себя то, что окажется наиболее удобным именно для вас. Чтобы облегчить вам выбор, в каждом отдельном случае приводится краткая справка в части применения конкретного метода. Кроме того, предусмотрен тематический указатель, где методы распределены по следующим категориям:

- основы консалтинга;
- развитие лидерства и качества управления;

- эффективность организации;
- улучшение организации работы;
- решение проблем и организация труда в команде,
- стратегическое планирование и организационные изменения

Надеюсь, «Консалтинг методы и технологии» станет вашей настольной книгой, которая позволит вам добиться вершин в этом бизнесе

*Мел Зильберман
Принстон, Нью-Джерси*

Часть 1

**ОПРОСНЫЕ ЛИСТЫ,
ПРЕДНАЗНАЧЕННЫЕ ДЛЯ
ИССЛЕДОВАНИЯ
ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТА**

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность работы консультанта зависит прежде всего от качества исходных данных, опираясь на которые, вы будете исследовать потребности клиента. Хотя методов сбора данных, от интервьюирования до наблюдения, существует достаточно много, следует признать, что простейшим способом получить необходимую информацию от большого числа респондентов является применение всевозможных анкет и опросных листов.

В части 1 приводится 13 типовых анкет, которые можно использовать в непосредственной работе с клиентом. Объектом исследования в данном случае является широкий спектр вопросов, касающихся работы отдельного человека, команды, организации в целом.

Составляя этот справочник, я отдавал предпочтение тем методикам, которые отличаются простотой использования и легки для понимания. В каждом отдельном случае приводятся пояснения, раскрывающие основные вопросы, на которые отвечает данное исследование. Формы опросных листов приводятся на отдельных страницах, что дает возможность сделать копии, которые можно использовать в непосредственной работе. Все материалы снабжены таблицами для подсчета результатов и могут включать пояснения по их интерпретации. Кое-где есть вопросы для дальнейшего анализа и обсуждения.

Многие из приведенных анкет могут использоваться непосредственно при консультировании клиента. После того как опросные листы будут заполнены, попросите клиента самостоятельно подвести итоги и прокомментировать результаты. После этого сопоставьте результаты с ответами других участников. При этом следует иметь в виду, что данные этих опросных листов нельзя считать «абсолютно достоверными». Они не выявляют, а лишь предполагают наличие определенных признаков в отношении ситуации или конкретного человека. Попросите клиента прокомментировать то, насколько полученные результаты соответствуют его собственному восприятию. Если расхождения значительны, установите причины. В некоторых случаях такие отклонения объясняются неточностью применяемых критериев, в других случаях они вызваны неадекватным восприятием действительности. Подтолкните своего подопечного к тому, чтобы он смог больше узнать о себе, открыть для себя новые каналы восприятия.

Возможно, вы предпочтете собрать данные до проведения консультации. В этом случае необходимо четко разъяснить респонденту, чего вы от него хотите. Например, можно воспользоваться таким текстом:

В ближайшее время мы должны будем назначить общую встречу для выявления тех проблем, над которыми нужно поработать, если мы хотим максимизировать эффективность деятельности в будущем. Для начала необходимо собрать исходные данные, которые в дальнейшем мы будем обсуждать в группах, поэтому я предлагаю вам заполнить опросные листы. Участие ваших коллег в намечающемся мероприятии было бы предпочтительно, и я обращаюсь к вам с просьбой пригласить их заранее. Честные ответы дадут возможность рассматривать ситуацию непредвзято. Участие в проекте будет абсолютно анонимным. Моя роль сводится к тому, чтобы подытожить результаты и сообщить о них группе для дальнейшего обсуждения.



ИМЕЕТ ЛИ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ ВАШЕГО КЛИЕНТА РАЦИОНАЛЬНОЕ ЗЕРНО?

ПОЯСНЕНИЯ

Ситуационный анализ (SWOT¹) охватывает такие аспекты, как сильные и слабые стороны, потенциальные угрозы и благоприятные возможности. Сильные и слабые стороны являются внутренними аспектами, угрозы и возможностями — внешними условиями. Эффективное стратегическое планирование предполагает тщательный анализ всех четырех аспектов.

Ниже приведена форма, в которой реализованы принципы такого анализа. Она предлагает ряд вопросов и указаний, которые призваны помочь клиенту осуществить этот анализ, а также выявить стратегическое положение организации. Единожды установив точку отсчета («стратегический срез»), вы через некоторое время (к началу следующего планового периода) сможете пользоваться полученными данными в отношении всего бизнеса или отдельного подразделения. Это позволит значительно упростить как оценку внутренних позитивных сдвигов, так и оценить внешние изменения. В зависимости от того, в какой отрасли работает ваш клиент, смысл каждого вопроса будет несколько отличаться, однако для того, чтобы ситуационный анализ можно было назвать всесторонним, необходимо отвечать на все вопросы. Имея точку отсчета и располагая эффективным средством для выявления и определения количественной оценки изменений, вы значительно упрощаете задачу планирования.

СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

I. Сильные стороны

Напротив каждого утверждения поставьте галочку в соответствующей колонке			
	нет	возможно	да
1 Мы достаточно компетентны			
2 Мы располагаем навыками, которые позволяют быть конкурентоспособными			
3 Мы способны предвосхищать события			
4 Мы располагаем достаточными финансовыми ресурсами			
5 Мы пользуемся хорошей репутацией среди покупателей			
6 Мы являемся признанным лидером в своей области			
7 Мы располагаем продуманной стратегией в каждой из функциональных областей			
8 Мы можем добиться экономии от масштаба			
9 В какой-то степени мы защищены от негативного воздействия острой конкурентной среды			
10 Мы являемся владельцами уникальной технологии			
11 Наша рекламная кампания выстроена лучше, чем у конкурентов			
12 Нас особенно отличает умение создавать новый продукт			
13 У нас сильный менеджмент			
14 У нас безусловное технологическое превосходство/высокая техническая вооруженность			
15 Мы находимся в наиболее выгодном положении с точки зрения ценообразования/управления затратами			
Всего			

II. Слабые стороны

Напротив каждого утверждения поставьте галочку в соответствующей колонке			
	нет	возможно	да
1. У нас нет четкой стратегии			
2. Производственные мощности морально устарели			
3. Менеджмент страдает от недостатка талантов и поверхностного мышления			
4. Нам не достает ряда ключевых знаний или не хватает квалификации			
5. Практическая реализация стратегических замыслов отличается отсутствием реальных достижений			
6. Мы находимся под гнетом внутренних производственных проблем			
7. Мы не успеваем за темпом, который задает отдел разработок и исследований			
8. Наш модельный ряд довольно ограничен			
9. Наш имидж на рынке довольно слаб			
10. Деятельность отдела маркетинга не соответствует существующим стандартам			
11. Мы не способны профинансировать необходимые стратегические изменения			
12. По сравнению с нашими основными конкурентами совокупные издержки у нас выше			
13. Рентабельность ниже, чем в среднем по рынку			
Всего			

1. Имеет ли бизнес-стратегия вашего клиента рациональное зерно?

III. Благоприятные возможности

Напротив каждого утверждения поставьте галочку в соответствующей колонке

	нет	возможно	да
1. Мы можем расширить аудиторию потребителей			
2. Можно выйти на новые рынки или рыночные ниши			
3. Мы можем расширить продуктовую линейку (объем предлагаемых услуг) для более полного удовлетворения потребностей покупателей			
4. Есть потенциал диверсификации за счет сопутствующих товаров			
5. Есть шанс вертикальной интеграции, обусловленный возможностью контролировать поставки и реализацию продукции			
6. Устранение торговых барьеров открывает дорогу на международные рынки			
7. Нас начинают принимать в расчет наши конкуренты			
8. Рынок развивается более динамично, чем раньше			
9. Упрощение системы контроля со стороны регулирующих органов создает благоприятные условия для бизнеса			
Всего			

IV. Угрозы

Напротив каждого утверждения поставьте галочку в соответствующей колонке			
	нет	возможно	да
1. На рынок вошли иностранные конкуренты, которые могут успешно конкурировать за счет более низких издержек			
2. Растет сбыт товаров-заменителей			
3. Рынок развивается менее динамично, чем ожидалось			
4. Есть негативные изменения с точки зрения обменного курса и торговой политики			
5. Требования со стороны регулирующих органов становятся весьма обременительными			
6. Мы подвержены негативному влиянию рецессии или негативных проявлений экономического цикла			
7. Потребители или поставщики получили возможность диктовать условия			
8. Вкусы и предпочтения покупателей изменились так, как мы не предполагали			
9. На бизнес отрицательно влияет демографическая ситуация			
10. Заняться нашим бизнесом могут многие (низкие впускные барьеры)			
11. Лицо отрасли может измениться мгновенно или практически непредсказуемо в связи с технологическими изменениями			
Всего			

V. Интерпретация данных

1. Сильные и слабые стороны:

- (а) за каждую галочку в колонке «нет» прибавьте один балл;
- (б) за каждую галочку в колонке «возможно» прибавьте два балла;
- (с) за каждую галочку в колонке «да» прибавьте три балла.

2. Угрозы и возможности:

- (a) за каждую галочку в колонке «нет» прибавьте один балл;
- (b) за каждую галочку в колонке «возможно» прибавьте два балла;
- (c) за каждую галочку в колонке «да» прибавьте три балла.

$(\text{Сильные стороны (итог)} + \text{Благоприятные возможности (итог)}) - (\text{Угрозы (итог)} + \text{Слабые стороны (итог)}) = \text{Точка отсчета (стратегический срез)}.$

При проведении последующих мероприятий по планированию эта точка отсчета используется для того, чтобы оценить объем позитивных (или негативных) изменений как за счет ваших собственных усилий, так и за счет влияния внешней среды.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОТИВАЦИЯ

ПОЯСНЕНИЯ

Вы никогда не задавались вопросом, как измерить организационную мотивацию (в отличие от личной мотивации)? Доступным и наглядным средством, позволяющим достаточно достоверно оценить степень мотивации организации в целом, отдельного департамента или рабочей группы, является исследование организационной мотивации. В этом исследовании сформулированы 60 признаков, характеризующих организацию, которая обладает сильным мотивационным стимулом. В совокупности эти признаки формируют определенное видение, то есть дают действенную формулировку, в полной мере воплощающую образ организации, которую отличает сильная мотивация.

ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МОТИВАЦИИ

Напротив каждого утверждения поставьте оценку (от 1 до 5) в зависимости от того, насколько вы считаете это утверждение справедливым в отношении вашей организации. Шкала оценок выглядит следующим образом:

- 1 — абсолютно неверно,
- 2 — практически неверно;
- 3 — отчасти справедливо;
- 4 — в основном справедливо,
- 5 — абсолютно справедливо

- 1 Сотрудники энергичны и полны энтузиазма _____
- 2 Сотрудников отличает высокая производительность труда _____
- 3 Отношение к работе позитивное, настрой в основном оптимистичный _____



- | | | |
|----|--|---|
| 4 | Усилия практически никогда не пропадают даром | — |
| 5 | Организация ориентирована на потребителя | — |
| 6 | Неблагоприятные факторы быстро выявляются, причины негативного воздействия оперативно устраняются | — |
| 7 | Сотрудники ощущают себя не наемной рабочей силой, а партнерами по бизнесу | — |
| 8 | Сотрудники во многом идентифицируют себя со своей организацией | — |
| 9 | Сотрудники бережно относятся к организационным ресурсам | — |
| 10 | Сотрудники четко осознают миссию организации, прониклись организационным видением и ценностями | — |
| 11 | Приветствуется вклад рядовых сотрудников в стратегическое планирование организации, предложения сотрудников реально воплощаются | — |
| 12 | Поощряется самостоятельное принятие ответственных решений в отношении своей работы | — |
| 13 | В известной степени сотрудники подключены к формированию производственной программы | — |
| 14 | Поощряются и реально воплощаются предложения сотрудников по совершенствованию методов работы | — |
| 15 | Приветствуется установление тесных контактов сотрудников с внутренними потребителями и поставщиками (смежный отдел, служба, цех) | — |
| 16 | Решение проблемных вопросов не имеет ничего общего с поиском «козла отпущения» | — |
| 17 | Для выявления и использования в полной мере потенциала работника предпринимаются согласованные действия | — |
| 18 | Формируется вызов, заставляющий сотрудника ставить амбициозные цели | — |
| 19 | Быстро выявляются и снимаются все ограничения и сдерживающие факторы, не позволяющие работать с полной отдачей | — |

- 20. Кадровые решения воспринимаются как справедливые и содержательные -
- 21. Проблемы «лишних» правил или регламентов практически не существует -
- 22. Эффективные коммуникации являются одним из приоритетов организации -
- 23. Сотрудники всех уровней хорошо информированы -
- 24. Менеджмент разъясняет персоналу смысл всех значимых решений -
- 25. Между персоналом и менеджментом существуют регулярные коммуникации -
- 26. Представители топ-менеджмента регулярно посещают рабочие места -
- 27. От сотрудников ничего не скрывается -
- 28. Совещания продуктивны и хорошо организованы -
- 29. Публикации компании информативны и содержательны -
- 30. Менеджмент живо реагирует на «нужды» сотрудников, внимательно относится к тому, что является предметом их беспокойства -
- 31. Сотрудники чувствуют, что менеджмент реально обеспокоен интересами дела -
- 32. Трудовые споры разрешаются конструктивно и оперативно -
- 33. Менеджмент готов признавать собственные ошибки -
- 34. Приветствуется готовность персонала взять на себя часть руководящих функций -
- 35. Заслуги рядовых сотрудников получают должное признание -
- 36. Выдающиеся результаты признаются безусловно -
- 37. Должное материальное поощрение получает как отдельный сотрудник, так и команда -
- 38. Плохая работа никогда не поощряется -
- 39. Приветствуется и вознаграждается творческий подход -

40. Сотрудники считают размер оплаты своего труда адекватным и справедливым —
41. Сотрудники готовы частично отказаться от привилегий и дополнительных льгот (служебные автомобили, страхование здоровья и пр.) —
42. Сотрудники чувствуют, что их предложения и идеи действительно приветствуются менеджментом —
43. Предложения со стороны рядовых сотрудников быстро и конструктивно воспринимаются руководством —
44. Каждый сотрудник «одержим» идеей непрерывного совершенствования —
45. Нет никаких барьеров между различными подразделениями —
46. Между рядовыми сотрудниками и менеджментом установились доверительные отношения —
47. Организацию отличает слаженная работа команд —
48. Организацию отличает высокий уровень «межведомственных» коммуникаций и высокая степень кооперации —
49. Менеджмент рассматривает проблемы как возможность что-либо изменить в лучшую сторону, а не как препятствие на пути к успеху —
50. Обучение является одним из высших приоритетов организации —
51. Поощряется передача знаний из первых рук или обучение на рабочем месте —
52. Тренинг сопровождается надлежащим закреплением знаний на практике —
53. Сотрудники участвуют в процессе принятия решений относительно программы обучения —
54. Сотрудники участвуют в процессе установления производственных нормативов, стандартов —
55. Сотрудники рассматривают процесс оценки производственных успехов как процесс позитивного роста —

56. Мнение коллег и личная оценка собственной работы являются одним из важнейших компонентов оценки производственной эффективности _____
57. Меры по соблюдению дисциплины воспринимаются как оправданные _____
58. Сотрудники делают больше, чем от них требуется _____
59. Отставание от графика, кадровая текучка, прогулы и уклонения от работы являются чрезвычайными происшествиями _____
60. Сотрудники гордятся своей работой _____
- Всего (общая сумма баллов) _____
- Процентная доля (разделите сумму баллов на 300) _____

Определите общую сумму баллов. (Если исследование проводилось в группе, рассчитайте среднее значение по каждому из признаков.) Наилучший показатель соответствует 300 баллам (максимальная оценка, умноженная на количество утверждений). Разделив полученное значение на 300, вы определите, насколько вы соответствуете представлению об организации с сильной мотивацией.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ДАННЫХ

Судить о своих успехах вы можете воспользовавшись этой шкалой:

- | | |
|---------|---|
| 90-100% | Поздравляем! Ваша организация может по праву гордиться статусом организации с высоким уровнем мотивации. |
| 80-89% | Вашу организацию отличает устойчивая тенденция к достижению высокого уровня мотивации. |
| 70-79% | Вы соответствуете образу организации с сильной мотивацией лишь до известной степени. |
| 60-69% | Вы лишь незначительно отличаетесь от средней организации ¹ по критерию мотивационного климата. |

¹ Показатель рассчитан для США.

50–59%	Вы точно соответствуете средней организации по критерию мотивационного климата.
Ниже 50%	Вы не достигаете до среднего уровня по критерию мотивационного климата.



ЧТО НЕОБХОДИМО ИЗМЕНИТЬ В КОМАНДЕ?

ПОЯСНЕНИЯ

Прежде чем несколько команд начнут сотрудничество на постоянной или временной основе, участникам будущего совместного проекта следует убедиться, что они будут, условно говоря, играть по одной партитуре. Предлагаемый способ оценки дает возможность команде определить, удалось ли достичь той точки готовности, когда можно рассчитывать на максимальные результаты. Опираясь на анализ четырех факторов, характеризующих эффективность команды, — цели, роли, межличностное взаимодействие и процессы, — эта методика позволяет проникнуть в суть отдельных аспектов совместной деятельности, которая может потребовать взаимной «настройки».

ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНДЫ. ЗОНА ОСОБОГО ВНИМАНИЯ

Контрольный лист постановки задач

Указания: десять перечисленных ниже позиций связаны с формулировкой и подтверждением целей, поставленных перед вашей командой. В отношении каждой позиции вы видите два практически противоположных утверждения. В зависимости от того, насколько вы считаете то или иное утверждение справедливым для своей команды, обведите соответствующее значение от 0 до 5

Я никогда не обсуждаю с командой поставленные цели и задачи	0	1	2	3	4	5	Я всегда подробно рассматриваю цели и задачи на совместном совещании с командой
Совещания, посвященные согласованию перспективных планов, проводятся не чаще, чем раз в году	0	1	2	3	4	5	Такие совещания проводятся по меньшей мере раз в три месяца
На этот год запланировано менее трех или более шести приоритетных целей	0	1	2	3	4	5	В этом году перед нами стоит от трех до шести приоритетных целей, которые могут быть реально осуществлены
Мы редко задумываемся о том, с помощью каких критериев мы будем оценивать наш будущий успех	0	1	2	3	4	5	У нас есть внятные показатели, позволяющие достоверно оценить будущие результаты
Мы редко собираемся с целью рассмотреть эффективность нашего труда	0	1	2	3	4	5	Эффективность работы коллектива либо является постоянным пунктом, стоящим на повестке дня, либо обсуждается довольно регулярно
Однажды установленные цели редко меняются, даже несмотря на изменившиеся обстоятельства	0	1	2	3	4	5	Когда возникают неожиданные обстоятельства, цели и задачи немедленно становятся предметом критического анализа
Четко прописанные обязанности существуют только для рядового персонала, но не для руководства	0	1	2	3	4	5	Каждый сотрудник (включая менеджера любого ранга) имеет четко обозначенный круг обязанностей
Перед командой часто ставятся недостижимые цели	0	1	2	3	4	5	Когда перед командой ставятся цели и задачи, действует основное правило — эти цели и задачи должны быть реально осуществимы
Мы редко задумываемся о том, насколько наши цели соответствуют целям и задачам организации	0	1	2	3	4	5	Частные цели и задачи всегда проверяются на соответствие общеорганизационным целям
Для того чтобы выяснить, какими личными целями руководствуются члены коллектива, не предпринимается никаких шагов	0	1	2	3	4	5	Мы убеждены, что можем с уверенностью судить о личных мотивах своих сотрудников

Всего:

Ролевой анализ

Указания: десять перечисленных ниже пунктов связаны с распределением ролей в рамках команды. Для каждого пункта приводится два противоположных по значению утверждения. В зависимости от того, насколько справедливым вы считаете то или иное утверждение для своей команды, обведите соответствующее значение от 0 до 5.

Четко прописанных должностных инструкций для каждого члена команды не существует	0	1	2	3	4	5	Для каждого участника команды в письменном виде есть четкая должностная инструкция
Границы ответственности размыты, не всегда ясно какую роль будет играть при выполнении того или иного задания конкретный работник	0	1	2	3	4	5	Каждый сотрудник четко знает границы собственной ответственности, в этой связи вопросы возникают крайне редко
Распределение обязанностей неизменно сопряжено с ропотом и волнением	0	1	2	3	4	5	Распределение обязанностей не вызывает никаких противоречий. Члены команды не только четко знают свои роли, но и соглашаются с ними
Если отсутствует хотя бы один из участников процесса, остальные часто не знают что делать	0	1	2	3	4	5	Если отсутствует один или несколько участников процесса, самое главное все равно исполняется
Ни один человек не проходил специальной подготовки перед тем, как играть новую для себя роль	0	1	2	3	4	5	Перед тем как перейти на следующую ступень, каждый сотрудник проходит всестороннюю подготовку
Специальной программы, призванной устранить или компенсировать слабые стороны кадров, не существует	0	1	2	3	4	5	Профессиональный рост персонала является предметом пристального внимания
Фактические роли в рамках производственных процессов никогда не являлись предметом открытого обсуждения	0	1	2	3	4	5	О фактической роли любого сотрудника можно говорить открыто
Роль других сотрудников в достижении результатов признается	0	1	2	3	4	5	Каждый сотрудник признает вклад своих коллег в достижение общих целей

Нередко неформальные отношения преобладают над официальными обязанностями сотрудника	0	1	2	3	4	5	Каждый сотрудник четко следует своим официальным обязанностям. Попытки заменить их неформальными отношениями не предпринимаются
Предназначение и обязанности командного лидера не вполне очевидны	0	1	2	3	4	5	Роль лидера понятна всем и каждому

Всего:

Межличностные отношения

Указания: десять перечисленных ниже пунктов связаны с межличностными отношениями в рамках команды. Для каждого пункта приводится два противоположных по значению утверждения. В зависимости от того, насколько справедливым вы считаете то или иное утверждение для своей команды, обведите соответствующее значение от 0 до 5.

Некоторые опытные сотрудники относятся к своим коллегам с долей пренебрежения	0	1	2	3	4	5	Во главу угла ставится равноправие всех сотрудников
Нет никаких оснований говорить о том, что участники команды доверяют друг другу	0	1	2	3	4	5	Проявление участия по отношению к своим коллегам — явление обычное
Если у сотрудника возникли какие-либо затруднения, скорее всего, он не будет о них говорить	0	1	2	3	4	5	То, что люди доверяют друг другу, подтверждается множеством свидетельств. Проблемы являются предметом открытого обсуждения
Из-за отсутствия обратной связи каждый сотрудник не может уверенно судить о качестве своей работы	0	1	2	3	4	5	Каждый работник с благодарностью принимает любые отзывы о качестве своего труда и честно говорит о качестве работы своих коллег
Я не вижу спровоцированных мною проблем до тех пор, пока не будет слишком поздно	0	1	2	3	4	5	Я немедленно получаю адекватную информацию о своих ошибках, так что коррективы можно внести своевременно
Гнев, раздражение и недовольство проявляются как вспышки	0	1	2	3	4	5	Причины гнева, раздражения и недовольства устраняются путем рационального поиска решения
Я отношусь к своим коллегам только как к сотрудникам, избегая дружеских связей	0	1	2	3	4	5	Дружеские отношения в рамках команды распространены и не порождают никаких проблем
При возникновении открытого конфликта одна из сторон выигрывает за счет других	0	1	2	3	4	5	Конфликты разрешаются путем поиска компромиссного решения, удовлетворяющего все заинтересованные стороны

Участие в процессах принятия решений и возможность выступить на значимых совещаниях является прерогативой меньшинства	0	1	2	3	4	5	Участие в процессах принятия решений и возможность выступить на значимых совещаниях доступно всем
Представление членов команды о том, какие отношения сложились в коллективе, отличаются от восприятия межличностных отношений в рамках команды людьми со стороны	0	1	2	3	4	5	Восприятие межличностных отношений в рамках команды самими ее участниками совпадает с мнением окружающих по этому поводу

Всего:

Процессы

Указания: десять перечисленных ниже пунктов связаны с процессами и процедурами, которым следуют участники команды. Для каждого пункта приводится два противоположных по значению утверждения. В зависимости от того, насколько справедливым вы считаете то или иное утверждение для своей команды, обведите соответствующее значение от 0 до 5.

Процедуры, процессы и тактика не сформулированы и мало кому известны	0	1	2	3	4	5	Тактика, процессы и процедуры четко прописаны и доступны для широкого пользования
По сложным решениям в рамках команды нам трудно прийти к соглашению	0	1	2	3	4	5	Для решения сложных вопросов в рамках команды мы пользуемся согласованными механизмами
Механизмов урегулирования конфликтов у нас нет	0	1	2	3	4	5	По мере возникновения конфликтов мы используем четко прописанные механизмы для их урегулирования
Коммуникации достаточно запутаны; имеют своей целью неопределенное количество адресатов и исходят из множества источников	0	1	2	3	4	5	Коммуникации хорошо налажены и адекватны. Мы четко знаем, от кого именно и каким путем мы получим необходимую информацию
Формальным правилам практически никто не следует	0	1	2	3	4	5	Формальные правила соблюдаются достаточно точно
Наша организация не приветствует изменения	0	1	2	3	4	5	Наша организация всячески поощряет любые новации
Операционные процессы устарели	0	1	2	3	4	5	Операционные процессы приводятся в соответствие с современными требованиями в части методик и технологической составляющей
Совещания имеют формальный характер, никаких существенных решений на них не принимается	0	1	2	3	4	5	Совещания хорошо организованы и продуктивны
Производственная политика поощряет процессы, которые характеризуются большими	0	1	2	3	4	5	Производственная стратегия ставит обязательным условием выполнение поставленной

потерями времени и неэффек-
тивным использованием труда

Производственная политика
различных подразделений не
согласуется

0 1 2 3 4 5

задачи, а не отсутствие возмож-
ных ошибок

Производственная политика
действует для всех. Исключения
достаточно редки и обусловлены
соображениями необходимости

Всего:

Подсчет результатов и интерпретация данных

В данном тесте говорить о том, какая сумма общих баллов будет наилучшей, а какая наихудшей, нельзя. Учитывая, что вы сами для себя решаете, что подразумевает то или иное утверждение, и принимая во внимание погрешность балльной системы оценок, такая диагностика была бы бессмысленной. Предлагаемый метод призван всего лишь помочь вам проанализировать то, как вы сами воспринимаете сильные и слабые стороны своей команды в контексте целого спектра поведенческих моделей в ее рамках и сферы ее применения. То есть этот метод диагностики реализуется путем сопоставления ответов всех членов команды, а не сравнения ответов участников данной команды с ответами участников другого коллектива.

Оценочная шкала проградуирована от 0 до 5. По каждому из четырех тестов в рамках данного исследования можно набрать до 50 баллов. Сравнивая сумму баллов по каждому из показателей, вы можете определить, где именно применение ваших усилий будет наиболее благотворным. Точно так же в рамках каждого из тестов вы можете вычленить тот пункт, который требует вашего внимания безотлагательно, учитывая, что по нему стабильно набирается наименьшее количество баллов.

НАСКОЛЬКО СИЛЬНО В РАССМАТРИВАЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЙСТВУЕТ СТИМУЛ К ОБУЧЕНИЮ?

ПОЯСНЕНИЯ

Для успеха организации в XXI веке ключевое значение приобретает то, насколько к ней подходит определение обучающейся организации. Та организация, которой удастся повысить качество и оперативность процесса управления знаниями, приобретает заметное конкурентное преимущество по отношению к своим конкурентам, у которых процессы обучения происходят значительно медленнее.

Тем не менее многие компании не только не осведомлены о своей способности к обучению, но и не представляют, каким образом они могли бы повысить свой потенциал в этом отношении. При этом следует отметить, что если в организации и существует определенное представление о принципах и методике организации процесса обучения в рамках компании, то это всего лишь один из множества элементов, характеризующих типичную организацию, стремящуюся к обучению сотрудников.

Представленная здесь «Характеристика особенностей обучающейся организации» впервые дает возможность более или менее полноценно проанализировать пять ключевых признаков, характеризующих обучающуюся организацию, а именно: динамику обучения, организационную трансформацию, делегирование полномочий на более низкие уровни, управление знанием, применение технологической составляющей. Этой методикой уже имели возможность воспользоваться сотни организаций по всему миру. Причем использование этого

инструмента позволяет не только определить, насколько компания соответствует статусу обучающейся организации, но и выработать определенные принципы, которые позволят добиться этого статуса в будущем.

По возможности предложите ответить на представленные в этом исследовании вопросы как можно большему числу сотрудников из самых разных подразделений. Для высшего руководства полезно не только ознакомиться с базовыми принципами обучающейся организации, но важно также продемонстрировать готовность преобразить свою компанию так, чтобы она отвечала всем критериям обучающейся организации. Характеристика обучающейся организации может быть заполнена респондентами как в группах, так и индивидуально.

ХАРАКТЕРИСТИКА ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Ниже приводится список различных утверждений, характеризующих вашу компанию. Внимательно прочтите каждое из утверждений, и определите в какой степени каждое из них относится к вашей организации. Воспользуйтесь следующей шкалой оценок:

- 4 — полностью согласен;
- 3 — во многом согласен;
- 2 — в чем-то согласен;
- 1 — не согласен или практически не согласен.

I. Динамика обучения отдельных сотрудников, группы/команды, организации в целом

В нашей организации...

- _____ 1. Инициатива, проявляемая сотрудниками в отношении собственного обучения и совершенствования, поощряется и приветствуется.
- _____ 2. Персонал не стремится к искажению информации и блокированию коммуникационных каналов (таких, как активное восприятие и эффективная обратная связь), способствующих обмену профессиональными навыками.
- _____ 3. В процессе обучения обучаемые имеют возможность детально разобраться в том, как именно организовать процесс обучения.

- _____ 4. Как в командах, так и при индивидуальном обучении широко используется процесс обучения с помощью применения практических моделей (обучение происходит благодаря детальному отображению реальной ситуации или проблемы с последующим применением выработанного решения в реальной жизни).
- _____ 5. Персонал способен думать и действовать, опираясь на полноценный системный подход.

Динамика обучения, всего

II. Трансформационные процессы в организации: видение, культура, стратегия, структура

В нашей организации...

- _____ 1. Топ-менеджмент поддерживает видение организации, которая считает обучение и рост сотрудников одной из своих ключевых задач.
- _____ 2. Сформировавшийся в организации климат заставляет признать значение процесса обучения, поддерживая его высокий статус.
- _____ 3. Мы способны извлекать уроки не только из успеха, но и из поражения.
- _____ 4. Возможность обучаться интегрирована в программы и производственные операции.
- _____ 5. Структура организации рациональна; в целях максимального повышения качества коммуникаций и обмена знаниями между различными организационными уровнями система управления предельно упрощена.

Трансформационные процессы в организации

III. Делегирование полномочий: рядовой сотрудник, менеджер, потребитель, союзы, партнеры и сообщество

В нашей организации...

- _____ 1. Мы стремимся выработать у наемных работников способность и готовность постоянно обучаться и реализовывать свои знания на практике.
- _____ 2. Властные полномочия распределены или делегированы таким образом, чтобы объем полномочий соответствовал способности к обучению.
- _____ 3. Менеджеры берут на себя функции наставников и кураторов обучения.

- _____ 4. Мы охотно обмениваемся информацией с нашими потребителями, что позволяет узнать их соображения относительно качества нашего продукта, тем самым расширяя свой кругозор и в дальнейшем повышая качество предлагаемых товаров и услуг.
- _____ 5. Мы регулярно участвуем в конференциях, организованных совместно с потребителями, представителями общественных движений и научных сообществ, профессиональными ассоциациями, что в высшей степени способствует процессу организационного обучения.

Делегирование полномочий, всего

IV. Управление знанием: приобретение и создание знания, процесс консервации и использования наработок, процесс передачи и использования знания

В нашей организации...

- _____ 1. Персонал отслеживает процессы, протекающие вне организации (отмечает наиболее перспективные практические наработки, участвует в различных семинарах и конференциях, отслеживает публикации).
- _____ 2. Благодаря специальной подготовке персонал обладает навыками творческого мышления и эксперимента.
- _____ 3. Мы часто прибегаем к осуществлению «пилотных» проектов, что позволяет апробировать новую технологию выведения на рынок товара или услуги.
- _____ 4. Есть системы и структуры, которые создают уверенность, что существенные знания будут классифицированы, сохранены и подготовлены для дальнейшего использования по мере необходимости.
- _____ 5. Мы продолжаем совершенствовать новые стратегии и механизмы, призванные обеспечить распространение знания в рамках организации.

Управление знанием, всего

V. Применение технологической составляющей: информационные системы, обучение на основе технологий, системы электронной поддержки производственных результатов

В нашей организации...

- _____ 1. Процессу обучения способствуют эффективные, высокопроизводительные электронные информационные системы.

- _____ 2. Доступ персонала к информационному потоку предельно упрощен (использование локальных сетей, Интернет, онлайн-режим и т. д.).
- _____ 3. Средства обучения (например, оборудование учебных классов и конференц-залов) построены по принципу мультимедийной поддержки и создания полноценной среды обучения, выраженной оптимальным сочетанием визуальных и аудиосредств, использованием определенной цветовой гаммы и различных художественных средств.
- _____ 4. Мы придерживаемся принципа своевременного обучения, который предполагает использование системы, интегрирующей высокотехнологичные средства обучения, непосредственное участие преподавателя, закрепление приобретенных навыков в трудовой деятельности в единый, неразрывный процесс.
- _____ 5. Системы электронной поддержки производственных результатов обеспечивают не только более высокую производительность труда, но и возможность обучения на рабочем месте.

Использование технологической составляющей, всего

Общий итог (максимум 100 баллов)

Подсчет и интерпретация результатов

Вычислите общую сумму баллов, получите среднее значение по каждому из параметров и среднее для каждого из подразделений. Интерпретация полученных результатов будет более глубокой, если вы зададитесь следующими вопросами:

- Какие параметры характеризуются максимальной и минимальной суммой баллов? Чем обусловлен разброс результатов?
- Сильно ли отличаются ответы по отдельным характеристикам каждого из параметров? Что можно было бы предпринять, чтобы повысить сумму баллов по каждому из параметров?
- В чем именно проявляются отличия между различными подразделениями? Между менеджментом и рядовыми сотрудниками? Чем это может быть обусловлено?
- Какие утверждения вы считаете наиболее принципиальными, что, на ваш взгляд, создает наиболее благоприятные условия для изменения организации?

- Каким образом результаты этой характеристики могут быть использованы при создании оперативного плана, призванного сделать обучение одним из приоритетов организации?

СПОСОБЕН ЛИ КЛИЕНТ ДОБИТЬСЯ ЯВНОГО КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА, СЛЕДУЯ ПРИНЯТОЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ?

ПОЯСНЕНИЯ

За последние несколько лет характер стратегического планирования претерпел существенные изменения, которые были обусловлены прежде всего тем, что компании вынуждены действовать в значительно более сложных условиях, характеризующихся процессом глобализации рынков, неожиданным появлением новых конкурентов, головокружительными темпами технического прогресса. Все эти факторы определяют формирование среды, исключающей разработку длительных перспективных планов, которые отвечали бы реалиям времени достаточно долго. Даже те компании, которые пытаются строить какие-либо прогнозы хотя бы на четыре года вперед, должны быть готовы к самым неожиданным сюрпризам.

Методика оценки стратегического плана компании представляет собой логически законченный способ исследования, призванный пролить свет на то, насколько стратегический план компании отвечает задаче привести организацию к успеху в сложнейших условиях турбулентной бизнес-среды.

Используемые здесь критерии оценки могут найти самое широкое применение и уже использовались при анализе эффективности компаний, работающих в самых разных отраслях, включая предприятия, занятые в сфере электронной

промышленности, здравоохранения, фармацевтической и бумажной промышленности, сферах телекоммуникаций и создания программного обеспечения. Кроме того, использование этих критериев возможно и при оценке эффективности государственных учреждений.

Практическое применение этого инструментария достаточно универсально. Его можно использовать при:

- предварительном, «тезисном» планировании,
- оценке действующего стратегического плана,
- промежуточном подведении итогов, связанным с выбором стратегического направления;
- слиянии, поглощении и дружественном поглощении;
- определении соответствия деятельности отдельного подразделения стратегическим целям компании;
- распространении информации о принципах действующей стратегии в рамках организации.

ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА КОМПАНИИ

Указания: оценка стратегического плана компании связана с анализом по десяти основным параметрам, каждый из которых представляет один из существенных аспектов максимизации практической полезности стратегического плана организации. Вот эти категории:

- фокус стратегии;
- организационная идентичность;
- восприятие окружающей среды и планы, направленные вовне;
- восприятие собственного, «внутреннего состояния» и планы, обращенные на внутреннюю проблематику;
- ассортимент товаров и услуг;
- обновление и открытие «хорошо забытого старого»;
- оценка производственных успехов;
- лидерство;
- эффективность процесса формирования стратегии.

Каждая из категорий характеризуется набором субпараметров, которые и являются непосредственными критериями оценки стратегического плана организации.

Оценка стратегического плана производится путем определения суммы баллов по всем предложенным критериям оценки при шкале оценок от 1 до 7 баллов. Проставьте свою оценку в специально отведенном для этого месте. Было бы предпочтительно, если бы вы прокомментировали выставленную оценку, особенно в случае, если балл низкий. Такая качественная характеристика не только делает количественную оценку более обоснованной, но и позволяет также самостоятельно выработать комплекс мер, которые позволят улучшить текущие показатели. (Формулировки по необходимости дополнены соответствующими примерами.)

Фокус стратегии

Перечисленные ниже критерии позволят оценить то, насколько внятно артикулированы в организации те основные принципы и направления, которые требуют особого внимания, мобилизации ресурсов и защиты от конкурентов.

Критерии	Количественная оценка	Комментарий
Формулировка ценностей Организация располагает четко сформулированной стратегией, определяющей то, как расширить собственное присутствие на избранных рынках Признание необходимости компромисса Бесспорным считается то обстоятельство, что одна организация не может быть абсолютным воплощением совершенства, поэтому бессмысленно пытаться угодить всем. Придерживаясь этого принципа, организация должна выбрать один, максимум два направления, которые могут быть основой для того, чтобы достичь определенного превосходства: инновации, качество обслуживания потребителей, операционная эффективность¹ Ключевые задачи на год На будущий год организация ставит перед собой от двух до пяти приоритетных целей. В органи-		

¹ Treacy and Wiersewa, 1995

5. Способен ли клиент добиться явного конкурентного преимущества...

зации признают, что ставить на год более пяти приоритетных целей бессмысленно, поскольку, вероятнее всего, в своей общей массе сотрудники не смогут осознать, воспринять и осуществить большое количество задач

Основные стратегические инициативы

Организация определяет и обеспечивает кадрами два-три ключевых направления, из которых складывается вектор заявленного стратегического развития

Мобилизационный механизм

В целях обеспечения условия, когда во всей организации будет существовать единый взгляд на принципы стратегического развития, предусмотрены коммуникации, стандартные методы и процедуры, которые являются гарантией того, что локальные усилия отдельных подразделений согласуются с общим целями и задачами организации на текущий год

Артикуляция «непрофильных» усилий

Для того чтобы не поощрять действий, противоречащих стратегическим целям, организация формулирует их четкий перечень, не позволяя сотрудникам расходовать ресурсы и время на непрофильные направления

Акцент на цепочку наращивания стоимости

В пределах цепочки наращивания стоимости организация четко указывает основные точки роста (позиции, где минимальные ресурсы приносят наибольшую прибыль). Цепочкой наращивания стоимости называется последовательность действий, по мере осуществления которых увеличивается стоимость товара или услуги. Для разных отраслей и отдельных предприятий эти цепочки могут существенно отличаться, однако неизменно можно выделить ряд ключевых событий — возникновение концепции продукта, проработка модели, производство и дистрибуция

Организационная идентичность

Перечисленные ниже критерии позволят оценить то, насколько внятно сформулирована платформа организации; то, к чему она стремится и что отстаивает.

Критерии	Количественная оценка	Комментарий
Видение Организация четко представляет себе, как должен развиваться ее бизнес и какое воздействие она окажет на свое окружение (на мир, на свою рыночную нишу, свою отрасль) в ближайшие 3–20 лет (например, «Персональный компьютер на каждом столе») Миссия У организации есть некая задокументированная стержневая идея, мотивирующая нахождение компании в этом бизнесе (например, миссия McDonald's — «Удовлетворить потребность людей, живущих в различных странах, в хорошей еде и приличном обслуживании по доступной цене») Ценности Организация формулирует кодекс укоренившихся правил поведения или имеет в этом качестве набор ориентиров, касающихся основ поведения и реальных действий. Когда эти правила четко артикулированы, ценности позволяют сделать выбор в сложной ситуации почти рефлексивно (например: «По отдельности каждый из нас не сможет выполнить задачу так, как все мы, вместе взятые», «Наш потребитель — альфа и омега нашей деятельности») Культура Организация определяет набор ключевых факторов, которые влияют на то, каким образом задействуется организационная культура в процессе реализации бизнес-стратегии. После того как эти факторы обозначены, организация,		

учитывая сложившиеся условия, пытается их активизировать и затем усилить по мере их проявления (например: «Мы поощряем разумный риск и личную инициативу, поскольку это единственный способ добиться инновационного прорыва», «Мы приветствуем стремление команды сократить производственные циклы и снизить издержки», «Мы говорим открыто и прямо. Прямолинейность и откровенность — единственный способ быстро выявить реальное положение дел и принять адекватное решение») Разъяснение специфики По необходимости организация разъясняет характер своих специфических особенностей основным внешним участникам процесса взаимодействия посредством маркетинга, рекламы или других механизмов		
--	--	--

Восприятие окружающей среды и планы, направленные вовне

Приведенные ниже параметры позволяют оценить эффективность организации посредством сбора релевантной (относящейся к делу) информации об окружающем мире и подготовки соответствующих планов, призванных ответить на вызовы окружающей среды, а в некоторых случаях и изменить ее.

Критерии	Количественная оценка	Комментарий
Анализ конкурентов Организация исследует и оценивает сильные и слабые стороны известных ей конкурентов, оценивает в связи с этим благоприятные возможности и угрозы Анализ компаний, не являющихся конкурентами Организация исследует и оценивает сильные и слабые стороны компаний, которые при всей кажущейся неправдоподобности того, что они станут прямыми конкурентами, обладают достаточным потенциалом конкурентоспособности; оценивает в связи с этим благоприятные возможности и угрозы Анализ потребителей Организация исследует и оценивает сильные и слабые стороны основной группы своих потребителей; оценивает в связи с этим благоприятные возможности и угрозы Оценка потребительских групп, которые пока не входят в круг прямых интересов компании Организация исследует и оценивает сильные и слабые стороны отдельных потребителей или организаций, которые склонны к тому, чтобы приобретать ее товары в будущем, оценивает в связи с этим благоприятные возможности и угрозы. Более того, организация исследует и оценивает сильные и слабые стороны, а также возникающие в связи с этим угрозы и благоприятные возможности даже тех организаций и отдельных лиц, которые ранее не воспринимались как потенциальные потребители		

Существенные, но непрогнозируемые факторы Организация исследует и оценивает те факторы внешнего воздействия, на которые она не может повлиять и которые могут сказаться на жизнеспособности организации. Примерами таких факторов могут быть экономические последствия изменения социальной или демографической ситуации, неспокойная международная обстановка, изменения в законодательстве и технологической сфере Налаживание и поддержание партнерских отношений Организация ищет формы взаимовыгодного и продуктивного сотрудничества с потребителями и поставщиками на основе стратегического партнерства. После того как надлежащие связи установлены, особое значение приобретает мониторинг динамики развития этих отношений и их сохранение		
---	--	--

Восприятие собственного, «внутреннего состояния» и планы, обращенные на внутреннюю проблематику

Перечисленные ниже параметры дают возможность оценить эффективность компании с точки зрения ее способности собирать релевантную информацию при внутренней диагностике, непредвзято формировать общую картину, разрабатывать планы, которые окажут воздействие на внутренние переменные и позволят исправить отдельные недостатки.

Критерии	Количественная оценка	Комментарий
Определение базовых знаний и компетенций компании Организация выявила тот набор уникальных знаний и умений, который обеспечивает дополнительную заинтересованность потребителя, выделяет компанию на общем фоне, формирует основу для накопления аналогичного знания в будущем Управление базовыми знаниями и компетенциями компании К выявленным базовым знаниям и компетенциям организация относится следующим образом: • активно управляет набором базовых знаний и умений как активом • предусматривает особое вознаграждение за овладение определенными навыками • предлагает адекватный тренинг, гарантирующий постоянное обновление знаний Лидерство В отношении лидерства организация придерживается следующей позиции: • стиль лидерства согласуется с достижением компанией целей, предусмотренных бизнес-стратегией • пытается выработать лидерские качества у сотрудников на всех организационных уровнях • отстраняет от руководства тех лидеров, чей стиль противоречит стилю управления и пове-		

5. Способен ли клиент добиться явного конкурентного преимущества.

денческим моделям, в которых заинтересована организация

Структура организации

- спроектирована таким образом, чтобы сформулированная бизнес-стратегия была осуществима
- по мере необходимости в целях поддержания бизнес-стратегии организация прибегает к помощи команд
- решения, касающиеся производственных вопросов, принимаются непосредственными исполнителями на рабочем месте
- информационный и коммуникационный ресурс используется на полную мощность с тем, чтобы избежать разрастания административной структуры
- если это соответствует задачам бизнеса, работники всех уровней имеют возможность реорганизоваться в целях эффективного решения проблемы и капитализации благоприятных возможностей

Стратегический подход к оплате труда

Политика оплаты труда строится исходя из принципа ценности конкретного сотрудника для организации. Если это не противоречит философии организации, сотрудники, обладающие портфелем обозначенных организацией компетенций, получают должное вознаграждение. Когда организация рассчитывает, что сотрудник должен проявить умение работать в команде, она предусматривает соответствующие средства материального поощрения. Выплаты за квалификацию и обладание определенными навыками производится только тогда, когда эти навыки являются существенными для достижения организацией поставленных целей. Когда компания находится на подъеме, распределение доходов производится в полном соответствии с принципами корпоративной философии. Гибкая система оплаты труда предусматривает вместо повышения окладов выплату разовых премий за

Товары и услуги

Перечисленные ниже критерии позволяют оценить эффективность компании с точки зрения разработки товаров и услуг, которые соответствуют стратегическим потребностям бизнеса.

Критерии	Количественная оценка	Комментарий
Стратегия определения ассортимента товаров и услуг Организация прорабатывает стратегии по разработке и продвижению товаров и услуг и их категорий. При проработке этих стратегий организация руководствуется: • развитием избранных рынков • собственной долей на избранных рынках • циклическими колебаниями на избранном и смежных рынках, которые влияют на ассортимент товаров и услуг организации • сильными и слабыми сторонами конкурентов, их благоприятными возможностями и угрозами на фоне тех же параметров у компании Сохранение лояльности потребителей Существует действенный план, призванный сохранить лояльных потребителей, используя эту группу в качестве основы для последующего расширения собственного влияния Анализ мнения потребителей Анализируя отзывы потребителей, организация регулярно и последовательно пересматривает содержание и особенности предлагаемого и планируемого к предложению ассортимента товаров и услуг Анализ перспектив привлечения новых потребителей Организация регулярно исследует и оценивает плюсы и минусы, возможности и угрозы, связанные с привлечением компаний и отдельных потребителей, готовых пользоваться товарами и услугами компании. Более того, организация		

проводит такой анализ и в отношении тех лиц и компаний, которые до сих пор не рассматривались в качестве потенциальных потребителей

Существенные факторы, не поддающиеся прогнозированию

Организация исследует и оценивает существенные внешние факторы, не поддающиеся контролю со стороны организации, способные повлиять на ее жизнеспособность. Среди таких факторов может быть макроэкономическая ситуация, социальные или демографические тенденции, международная нестабильность, технологический прогресс, изменение законодательства

Обновление и использование «хорошо забытого старого»

Перечисленные ниже параметры позволят оценить эффективность организации с точки зрения длительной адаптивной способности к меняющимся условиям окружающей среды.

Критерии	Количественная оценка	Комментарий
Исходные посылки и убеждения Организация пытается выявить и проверить на прочность те исходные посылки, на которых строились стратегические концепции в предыдущие годы. Особенно критично организация относится к тем предположениям и представлениям, которые приносили успех на протяжении длительного времени (например, предположение, что сложные вычислительные процессы могут быть осуществлены лишь при помощи «больших» компьютеров) Наблюдение и анализ Организация пытается проверить объективность выводов о состоянии внешней среды, анализируя то, насколько они оказались подвержены инерционности мышления разработчиков новой концепции и их субъективности (например, двадцать лет назад аналитики, работающие в автомобильной промышленности, исходили из того, что бурный рост продаж японских автомобилей имеет временный характер) Свободное распространение информации. Движение вовне Существуют механизмы или процедуры, которые обеспечивают свободный информационный обмен между членами организации и внешней средой. Это позволяет своевременно определить значимые тенденции и передать информацию о них тем, кто должен принять их к сведению Свободное распространение информации. Обмен информацией внутри организации Существуют механизмы или процедуры, обеспе-		

чивающие распространение информации, которая имеет стратегическое значение, независимо от организационного уровня (например, сотрудник торгового зала может оперативнее проинформировать высшее руководство об изменении поведения покупателей, чем служба, отвечающая за прогнозирование)

Обсуждение проблемы, которую можно обозначить как «Что может кардинально изменить ситуацию в отрасли»

По меньшей мере один раз в году для поиска путей, которые могли бы перевернуть представление о том, как вести дело в рамках данной отрасли, в организации проводятся открытые слушания

Оценка производственных успехов

Перечисленные ниже параметры позволят оценить способность организации преобразовать собственную стратегию в задачи, которые не только легко транслировать и воспринимать, но и предполагают получение реально измеримого результата.

Критерии	Количественная оценка	Комментарий
Сбалансированный анализ Организация подчеркивает приоритетность сбалансированной оценки финансовых показателей, показателей, характеризующих качество обслуживания потребителей, показателей, характеризующих улучшение качества производственных процессов и качества обучения в организации Процесс Существует специальная процедура, посредством которой цели более высокого порядка разбиваются на задачи, распределяемые среди исполнителей на более низких организационных уровнях Оценка производственных успехов является частью системы менеджмента Акцент, который делает организация на анализе и оценке, не ограничивается анализом численных данных. Точнее: процесс анализа и оценки является неотъемлемой частью системы менеджмента, определяющей стиль управления компанией Обратная связь с вносимыми организацией коррективами в сфере поведенческих моделей и убеждений организации Существуют механизмы, включающие процесс обучения, благодаря которым неизбежны изменения действующих подходов к анализу и оценке Основа коммуникации, дискуссии, переговорного процесса Четко заявленные производственные цели		

ложатся в основу распространения информации и переговорного процесса между разными организационными уровнями Формирование локальных задач исходя из целей и задач более высокого порядка Рабочие группы и отдельные работники формируют свои собственные цели с учетом информации, которую они получают сверху		
--	--	--

Лидерство

Перечисленные ниже параметры позволяют оценить то, насколько лидер способствует выживанию и процветанию организации в сложившихся условиях.

Критерии	Количественная оценка	Комментарий
Гарантии существования видения Лидерство создает гарантии, что у организации есть определенное представление о том, как она хотела бы изменить окружающий мир (Заметьте, в некоторых случаях возглавляющий организацию лидер может и не иметь прямого отношения к зарождению видения, он должен лишь создать условия, при которых это видение возникнет.) Четкое представление о реальности Лидер способен точно обрисовать условия, в которых оказалась организация, и то, как она будет взаимодействовать с внешним миром. Распространенные в организации представления и убеждения не являются для него бесспорной истиной, он способен заставить людей увидеть возможности и таящиеся угрозы в реальном свете Мобилизация ресурсов Если есть сильный лидер, можно рассчитывать на то, что удастся распознать те направления деятельности, которые принесут организации наибольшую отдачу. При этом именно им должен быть отдан высший приоритет и именно на них следует тратить ресурсы организации (деньги, время, кадры) Воспитание лидеров на всех уровнях организации Существуют программы, призванные вырастить настоящих лидеров на всех организационных уровнях, не ограничивая их административной верхушкой		

Восходящая и нисходящая ответственность

Лидеры организации независимо от уровня, на котором им приходится работать, признают, что они в равной степени несут личную ответственность как перед вышестоящими начальниками, так и перед своими подчиненными

Распределение власти и ответственность

Лидеры организации пытаются найти способ делегировать властные полномочия и распространить возможность принимать решения по всей организации

Эффективность процесса формирования стратегии

Перечисленные ниже параметры позволяют оценить эффективность и продуктивность процесса, который использует организация при разработке стратегических планов.

Критерии	Количественная оценка	Комментарий
Учет маркетинговых данных Существуют механизмы, которые заставляют учитывать при составлении планов основные тенденции на рынке и его конъюнктуру Стратегическое и оперативное планирование <i>тесно связаны между собой</i> Помимо формирования долгосрочных стратегий компания не забывает о проработке оперативных планов, детализирующих их реализацию Широкое участие в процессе планирования Стратегические планы и сопутствующие им оперативные планы широко обсуждаются в рабочих группах при обязательном присутствии ключевых фигур Концентрация времени при планировании Стратегическое планирование не ограничивается проведением «между делом» посвященных этой теме двухчасовых совещаний, когда подходит срок. Для этого специально выделяется достаточное время, в течение двух-трех дней участники совещания могут полностью посвятить свою энергию и внимание исключительно этому вопросу Историческая ретроспектива и пересмотр посылок Участники процесса стратегического планирования имеют возможность в течение достаточно длительного времени проанализировать те факторы, которые предопределили то, что представляет из себя организация на текущий день, критично пересмотрев основные положения, которые принесли ей успех в прошлом		

Коммуникационная поддержка плана Участники процесса стратегического планирования разработали процедуру, которая обеспечивает надлежащее освещение ключевых положений плана. Благодаря этому все члены организации независимо от занимаемого ими положения будут иметь возможность выстроить свою работу так, чтобы она в наибольшей степени соответствовала стратегии организации Мониторинг оперативного исполнения планов В организации действуют механизмы, которые исключают негативное влияние повседневной рутины на реализацию стратегии посредством осуществления оперативных планов Непрерывный мониторинг внешних изменений и корректировка планов В организации есть понимание того факта, что изменения на рынке столь динамичны, что мониторинг внешних условий необходимо проводить в непрерывном режиме, не ограничиваясь проведением ежегодного маркетингового исследования. Действуют процедуры, которые позволяют оперативно выявлять перелом основных тенденций и изменение потребительских предпочтений, своевременно вносить соответствующие поправки в планы		
--	--	--

Интерпретация результатов

Многие организации регулярно пользуются представленным методом как своеобразным табелем успеваемости, отражающим успехи, связанные с проработкой и реализацией стратегических планов. Такое практическое использование этого инструмента вполне оправдано, однако не следует забывать и о другом, не менее важном применении этого метода.

Разработчики стратегических планов имеют возможность много для себя почерпнуть, поставив на обсуждение вопрос о влиянии того или иного фактора на состояние бизнеса. Так, например, в подразделе «Обновление и использование "хорошо забытого старого"» один из критериев оценки звучит так: «Обсуждение доступных организации способов изменить ситуацию в отрасли». Вице-президент по инжинирингу одного из крупнейших предприятий электронной про-

мышленности однажды признался, что он никогда раньше и не думал взглянуть на ситуацию с этой стороны; однако теперь, когда компании удалось привлечь в свои ряды много талантливых сотрудников, им это непременно удастся сделать. В дальнейшем совместно с вице-президентом по маркетингу он сформировал рабочую группу. Благодаря ее работе в течение шести месяцев была радикально изменена ценовая и ассортиментная политика, что действительно предопределило изменение общепринятого подхода к ведению дела в данном рыночном сегменте.

Еще одно важное замечание: те организации, которые пользовались данной методикой, отмечали, что наиболее оправдано ее применение в группах больше двух человек. Здесь большое значение имеет возникающий диалог, обмен мнениями и заинтересованность группы в результатах анализа, что производит явный синергетический эффект.

ЧТО ДЕЛАЕТ КОМАНДУ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ?

ПОЯСНЕНИЯ

Многие организации предпочли изменить свою структуру и создали системы самоуправляемых рабочих групп. Нередко организации вынуждены прибегать к помощи консультантов, которые поддерживают команду в качестве инструкторов или помощников. И даже когда команда твердо встает на ноги, сохраняется необходимость периодически оценивать, насколько эффективно она функционирует, имея в виду три основных критерия:

- 1) слаженность совместной работы участников команды;
- 2) эффективность работы человека, который призван поддерживать нормальную работу в команде;
- 3) внимание и поддержка, которую получают участники команды со стороны руководства компании.

Анализ эффективности команды выделяет три группы поведенческих моделей и подходов к работе, которые определяют результативность команды. Помимо того, что вы оцениваете эффективность команды в целом, вы можете выделить отдельные группы лиц и свойственные им особенности поведения, изменив которые можно рассчитывать на улучшение ситуации в целом.

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ

Как я воспринимаю операционную эффективность нашей команды в целом

Указания: прочитайте каждое из приведенных ниже утверждений. Используя пятибалльную шкалу оценок, отметьте насколько справедливым вы считаете то или иное утверждение в отношении своей команды:

- 5 — абсолютно справедливо;

- 4 — склонен согласиться;
- 3 — затрудняюсь с ответом;
- 2 — скорее не согласен;
- 1 — абсолютно не согласен.

Как участники одной команды...

- 1. Мы полностью понимаем и поддерживаем основную миссию нашей команды и согласны с постановкой текущих задач.
- 2. Мы все понимаем, что каждый из нас должен делать и за что должен отвечать. Понимаем роли, которые нам, возможно, придется играть, осознаем ответственность перед командой и друг перед другом.
- 3. Мы все придаем большое значение тому, чтобы обеспечить высокое качество товаров и услуг, предлагаемых нашим внутренним и внешним потребителям (то есть тем, кто пользуется результатами труда членов нашей команды).
- 4. Каждый из нас стремится получить навыки в смежных областях, чтобы по необходимости профессионально исполнять обязанности своих коллег.
- 5. Мы доверяем друг другу и уважаем своих коллег; по необходимости каждый из нас готов оказать поддержку и проявить участие по отношению к своим товарищам.
- 6. Каждый из нас способен быть откровенным, может прямо высказывать свое мнение и не склонен скрывать информацию.
- 7. Каждый из нас проявляет искреннюю заинтересованность в успехах своих коллег, мы охотно помогаем друг другу в осуществлении текущих задач и совместно преодолеваем возможные трудности.
- 8. Мы все осознаем значимость плюрализма мнений; любые конфликты решаются путем открытого обсуждения, при этом во главу угла ставится не «кто прав», а «что правильно».
- 9. Мы все стараемся убедиться в том, что знания, навыки и способности каждого члена команды используются полностью, о чем свидетельствуют все решения, которые мы принимаем как участники одной команды.
- 10. В каждом из нас в высшей степени развито чувство времени, мы все в равной степени активно принимаем участие в выявлении и решении любых проблем, связанных с работой.

- _____ 11. Каждого из нас удовлетворяет его работа и установившиеся с коллегами отношения.
- _____ 12. Мы постоянно отслеживаем релевантную информацию, поступающую со стороны внутренних и внешних клиентов, что позволяет нам непрерывно улучшать или находить совершенно новые способы работать как одна команда.

Как я в целом воспринимаю эффективность работы человека, который в силу своих обязанностей должен оказывать нашей команде всемерную поддержку (то есть нашего руководителя, «тренера», инструктора или человека, способного «изыскать внутренние резервы»)

Указания: прочитайте каждое из приведенных ниже утверждений. Используя пятибалльную шкалу оценок, отметьте насколько справедливым вы считаете то или иное утверждение в отношении своего руководителя:

- 5 — абсолютно справедливо;
- 4 — склонен согласиться;
- 3 — затрудняюсь с ответом;
- 2 — скорее не согласен;
- 1 — абсолютно не согласен.

Человек, который в силу своих обязанностей должен поддерживать нашу команду...

- _____ 13. Поощряет участников команды расширять собственный диапазон владения профессиональными навыками и повышать степень участия в проблематике работы, делегируя часть собственных полномочий на уровень рядовых членов.
- _____ 14. Признает, поощряет и стимулирует профессиональные достижения «в командном зачете».
- _____ 15. Пытается найти и охотно делится любой релевантной информацией, которая нам нужна для анализа и повышения результатов труда нашей команды, независимо от того, касается ли она внутренних дел корпорации или подразделения, маркетинговой политики, клиентской базы или базы поставщиков, структуры затрат и т. д.

16. Для повышения операционной эффективности нашей команды изыскивает все необходимые материальные и кадровые ресурсы, оборудование, материалы, специальные средства и техническую поддержку.
17. Является «рупором» нашей команды, отстаивает наши интересы и встает на защиту, когда считает критику в наш адрес несправедливой, а отношение со стороны менеджмента, других команд или организационных групп неоправданно жестким.
18. Легко идет на контакт, внимателен, четко отвечает на поставленные вопросы, не уходит от темы, быстро реагирует на все высказанные пожелания.
19. По первой просьбе готов организовать встречу с представителями других команд, персоналом компании, потребителями или поставщиками, любыми другими группами вне рамок компании, что значительно упрощает обмен знаниями и опытом, способствует возникновению устойчивых профессиональных контактов между представителями разных подразделений, дает возможность совместно урегулировать сложные проблемы организации.
20. Побуждает проявлять инициативу, добивается всех необходимых согласований, помогает вносить назревшие изменения в схему организации рабочего процесса, в график работ, расположение рабочих станций, операционную политику, процедуры и системы, что улучшает и активизирует процесс развития операционной эффективности команды.
21. В полной мере информирует нас о содержании целей и задач, стоящих перед организацией в целом и ее подразделениями, что позволяет формировать наши собственные цели, имея в виду необходимость интегрировать их в общую схему, не нарушая интересы других групп.
22. Помогает нам выявить проблему, найти принцип, наметить примерные пути ее решения и в конечном итоге успешно с ней справиться.
23. Помогает уточнить и сформулировать наши потребности в обучении и тренинге, направить наше стремление к знаниям в нужное командное русло, делаясь собственными знаниями и опытом. Находит время, ресурсы и нужные слова для того, чтобы процесс непрерывного обучения стал наконец реальностью.
24. Основной акцент делает на достижениях команды, а не на личной роли.

Как я могу оценить отношение к команде со стороны высшего руководства компании

Указания: прочитайте каждое из приведенных ниже утверждений. Используя пятибалльную шкалу оценок, отметьте насколько справедливым вы считаете то или иное утверждение в отношении представителей топ-менеджмента.

- 5 — абсолютно справедливо;
- 4 — склонен согласиться;
- 3 — затрудняюсь с ответом;
- 2 — скорее не согласен;
- 1 — абсолютно не согласен.

Представители высшего руководства компании...

- _____ 25. Олицетворяют собой ролевую модель прямого участия персонала в управлении компанией, с готовностью делегируя часть собственных полномочий команде менеджеров.
- _____ 26. Стремясь всемерно поощрить максимальное участие рядового персонала в решении тех организационных вопросов, которые входят в сферу их компетенции, они находят время, деньги и другие необходимые ресурсы.
- _____ 27. Охотно признают, вознаграждают и поощряют вклад отдельных сотрудников и команды в целом в процесс принятия решений, поиск нетривиального решения или урегулирование сложной проблемы, а также вклад в рост операционной эффективности команды как в частной беседе, так и публично.
- _____ 28. Благодаря таким приемам, как изменение лиц, под председательством которых проводятся совещания, персонификация вклада, поощрение альтернативных предложений, приоритетность консенсуса в процессе принятия решений, проводят совещания максимально эффективно.
- _____ 29. Добровольно возлагают на себя обязанность ограждать вновь сформированные команды от давления извне, от воздействия установившейся в организации практики или действующей политики, которые могли бы замедлить или окончательно подорвать развитие новых команд.
- _____ 30. Находятся на виду, доступны. Общение возможно как в официальном формате, так и в неформальной обстановке. Готовы ответить на все вол-

нующие нас вопросы, исполнить роль лидера, предоставить необходимую поддержку.

- _____ 31. Обеспечивают бесперебойное информационное обеспечение, благодаря которому существует возможность в полной мере освещать вопросы видения организации, ее организационной философии, потребностей наших клиентов, текущих целей и задач организации и той степени, в какой организации преуспела в своих начинаниях.
- _____ 32. Интересуются и считаются с нашим мнением по тем вопросам, которые формально являются их абсолютной прерогативой, охотно разъясняют смысл предпринимаемых нововведений или решений, которые вызывают у членов команды сомнения в их целесообразности.
- _____ 33. Рассматривают совершенные нами ошибки как возможность сделать необходимые выводы, а не повод заклеить позором команду, допустившую определенные промахи.
- _____ 34. В целях повышения эффективности и темпов развития нашей команды выступают с инициативами по изменению операционной политики и текущей практики.
- _____ 35. Находят время для того, чтобы лично заниматься вопросами подготовки тех лиц, которые работают с нами в непосредственном контакте, стремясь добиться от них наибольшей операционной эффективности.
- _____ 36. Принимают непосредственное участие в профессиональной судьбе отдельных участников команды, тем самым делая работу нашей команды наиболее слаженной и эффективной.

Подсчет результатов

Указания: проставьте выставленный вами балл напротив номера каждого из 36 утверждений. Вычислите общую сумму.

Коллеги	«Тренер»	Топ-менеджмент
1.	13.	25.
2.	14.	26.
3.	15.	27.
4.	16.	28.
5.	17.	29.

6.	18.	30.
7.	19.	31.
8.	20.	32.
9.	21.	33.
10.	22.	34.
11.	23.	35.
12.	24.	36.

Общая сумма

Ключ

Вычислите сумму баллов по каждой из категорий и получите общую сумму баллов.

Интерпретация результатов

Эффективность команды в целом оценивается исходя из того, в какой из диапазонов попадает общий результат.

Диапазон результатов	Общая оценка
168–180	Команда в высшей степени эффективна. По всем критериям, которые характеризуют трудовые отношения, она находится в отличной форме
156–167	В целом команда эффективна. По большинству критериев, характеризующих эффективность трудовых отношений, она достаточно функциональна
144–155	Команда эффективна лишь отчасти. По некоторым критериям она нуждается в определенной помощи. Чтобы определить, в какой именно области необходимо внести определенные коррективы, проанализируйте сумму баллов по каждой из трех категорий
36–143	Команда недостаточно эффективна. Необходимо комплексное «лечение»

Сумма баллов по каждой из категорий

Основные поведенческие модели и производственные взаимоотношения сгруппированы по трем категориям:

- 1) коллеги;
- 2) «тренер-куратор»;
- 3) топ-менеджмент.

Конкретизировать область изменений можно проанализировав промежуточную сумму баллов по каждой из этих категорий. Если такая промежуточная сумма составляет от 48 до 60 баллов, то, скорее всего, команда выгодно отличается на общем фоне именно благодаря данному сильному качеству. Если же промежуточная сумма не превышает 47 баллов, необходимо проанализировать каждое из утверждений в данной области с целью выявить наиболее проблемные места, подрывающие общую эффективность команды.

Для того чтобы детализировать свои последующие действия, найдите те утверждения, которые стабильно набирают не более 3 баллов. Задайтесь вопросом: «Что мы могли бы предпринять, изменив ситуацию таким образом, чтобы респонденты согласились с предлагаемым утверждением, стабильно оценивая его в 4–5 баллов?»

ПОЧЕМУ КОМАНДА НЕ СПОСОБНА ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ?

ПОЯСНЕНИЯ

С помощью этого аналитического инструмента вы можете выяснить, почему в рассматриваемой команде процесс принятия решений крайне затруднен. Как только вам удастся установить причину, блокирующую принятие решений, вы сможете выработать стратегию, которая позволит изменить ситуацию коренным образом.

У человека деятельного, которому «посчастливилось» войти в состав команды, где никогда не могут прийти к окончательному выводу и постоянно пересматривают уже утвержденные решения, могут опуститься руки. Попробуйте сравнить процесс принятия решений с течением реки. Если команда не принимает решения, то мысль словно огибает встающие на пути скалы, устремляется в образовавшуюся заводь, накапливается перед плотиной. Как только команда осознает, что именно стало причиной остановки нормального, ровного течения, она получает возможность выработать те эффективные стратегии, которые являются залогом правильных решений... Однако выработать эти стратегии ей не удастся без посторонней помощи.

Процесс принятия решений содержит в себе шесть основных элементов:

- 1) команда или люди, принимающие решения;
- 2) другие заинтересованные лица, причастные к команде, которые непосредственно не участвуют в процессе принятия решений;
- 3) проблема и ее формулировка,
- 4) информация, «загруженная» в процесс принятия решений;
- 5) способы, процедуры, средства, избранные для реализации процесса принятия решений;
- 6) управление процессом.

Если все эти элементы приведены в соответствие друг с другом, то даже самые сложные решения принимаются сравнительно легко. Но если хотя бы один из перечисленных элементов выпадает из общего ряда, процесс дает серьезные сбои.

С помощью представленного метода можно точнее выявить противоречия между разными элементами процесса принятия решений и найти стратегически выверенный выход из сложной ситуации.

МАТРИЦА, ОПИСЫВАЮЩАЯ БАРЬЕРЫ, КОТОРЫЕ БЛОКИРУЮТ ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В КОМАНДЕ

Этап 1: где именно расположены барьеры!

Указания: на первом этапе необходимо установить причину затрудненного процесса принятия решений. Если вы считаете, что между элементами по вертикали и горизонтали нет связи, проставьте «да» в соответствующей ячейке. Возьмем, например, первую ячейку. Поставьте вопрос следующим образом: оказывает ли существенное влияние на процесс принятия решений в команде мнение заинтересованных лиц, не входящих в ее состав? Для второй ячейки вопрос будет звучать так: формулируется ли проблема таким образом, чтобы сделать ее «удобной» для команды? И далее по цепочке: все ли в равной степени проинформированы; удобны ли для команды действующие правила, регламентирующие процесс принятия решений; можно ли назвать процесс принятия решений управляемым в контексте данной команды? Каждый элемент повторяется в матрице дважды, что позволяет ему выступать как в активной, так и в пассивной роли.

После того как матрица заполнена, вы можете перейти ко второму этапу, который связан с определением стратегий, позволяющих преодолеть наиболее типичные барьеры, тормозящие процесс принятия решений.

	Коллеги по команде	Заинтересованные лица вне команды	Определение проблемы	Наличие информации для принятия решения	Правила, регламентирующие процесс принятия решений	Процесс принятия решения
Коллеги по команде		1	2	3	4	5
Заинтересованные лица вне команды	6		7	8	9	10
Определение проблемы	11	12		13	14	15
Наличие информации для принятия решения	16	17	18		19	20
Правила, регламентирующие процесс принятия решений	21	22	23	24		25
Процесс принятия решения	26	27	28	29	30	

Этап 2: стратегии, позволяющие преодолеть наиболее типичные для процесса принятия решений барьеры

Ниже приводятся апробированные стратегии, которые позволяют преодолеть определенные рассогласования, которые вы отметили словом «да», между элементами матрицы барьеров в процессе принятия управленческих решений. Каждая ситуация требует индивидуального подхода, поэтому желательно сначала просто ознакомиться с представленными ниже идеями, в дальнейшем модифицировав их таким образом, чтобы они точнее отражали ваши потребности.

Команда находится под влиянием или жестким контролем тех заинтересованных лиц, которые не являются ее членами (ячейки 1 и 6). Принять команд-

ное решение довольно сложно, если всех занимает вопрос, как на это отреагируют влиятельные заинтересованные лица, не входящие в ее состав. Лица, представляющие высшее руководство компании, могут блокировать принятие решения, если, во-первых, не участвуют в прениях, и поэтому команде сложно разобраться в их позиции, и, во-вторых, их точка зрения принимает характер безапелляционного требования, остающегося непоколебимым независимо от хода дискуссии. Действия:

- дайте возможность влиятельным внешним игрокам на время присоединиться к команде, тем самым обеспечив им освещение проблемы под самыми разными углами;
- поинтересуйтесь у внешних игроков, действительно ли они стремятся в любом случае принять данное решение сами. Нередко они не имеют намерения влиять на ход принятия решения; однако в других случаях хотят лично курировать решение того или иного вопроса;
- вы должны озвучить отношение к проблеме и связанные с ней интересы внешних игроков, что позволит включить эти исходные данные в процесс принятия решений, не блокируя его;
- попробуйте рассматривать мнение внешних игроков как данность, и оцените возможность в рамках сложившихся условий найти нетривиальное решение,
- измените характер командной работы, переключив ее на высказывание рекомендаций и представление объективной информации.

Стоящая перед командой задача не соответствует ее профессиональной подготовке либо она сформулирована таким образом, что найти решение не представляется возможным (ячейки 2 и 11). Для того чтобы решить конкретную задачу, вам необходимо найти людей, которые подходят для этого. Это означает, что команда должна быть компетентной в данной области, при этом формулировка проблемы должна способствовать поиску решения. Действия:

- измените состав команды. Убедитесь, что все, кого затрагивает данное решение, так или иначе представлены в процессе его принятия либо посредством формального представительства интересов некоторой группы одним из участников команды, либо посредством выявления позиции заинтересованных лиц путем опроса;
- сформулируйте проблему наиболее понятным для команды образом. Нередко достаточно просто верно поставить вопрос (например, «Что будет представлять собой новый продукт, с которым мы выйдем на рынок?» вместо «Составьте перспективный план товарного ассортимента»);

- сформулируйте проблему таким образом, чтобы было понятно, в чем именно заключается успех;
- разбейте сложную проблему на подзадачи; это обеспечит последовательное решение проблемы;
- попробуйте отыскать прецедент. Подумайте, можно ли рассматривать данную проблему как частный случай установившейся практики.

Участники команды не располагают релевантной информацией, или формат имеющейся информации исключает ее практическое использование (ячейки 3 и 16). Действия:

- поймите, что решения практически никогда не принимаются лишь на основе сухих цифр: продуманное решение всегда учитывает не только проверенную информацию, но также знания, опыт и суждения, которые вырабатываются в команде;
- узнайте, учтены ли все нюансы; это позволит выявить недостающие для принятия решений данные или установить невозможность использования имеющейся информации в представленном виде. Кроме того, это даст возможность выявить тех лиц, которые ссылаются на недостаточность данных только для того, чтобы заблокировать то или иное решение. В этом случае необходимо определить, что именно вызывает у них опасения. Иногда принятие решения подразумевает риски, на которые человек просто не готов пойти; в других случаях решение может вызвать негативную реакцию в связи с тем, что его принятие воспринимается как демонстрация нелояльности к той или иной группе лиц;
- найдите ту информацию, которая необходима команде, представив ее так, чтобы все знали, какие данные удалось получить, а какие нет. Поощряйте вопросы. Если в информации ощущается недостаток, попросите команду самостоятельно найти альтернативный источник, который удовлетворял бы тем же целям;
- убедитесь, что информация будет воспринята всеми участниками команды. Попробуйте воспользоваться различными способами презентации данных (текст, таблицы, бюллетени, графики), если это упростит восприятие и понимание;
- руководствуйтесь принципом существенности данных. Не отвлекайтесь на занимательные, но малосущественные детали, которые могут занять много времени. Излагать нужно ровно столько, сколько необходимо для принятия взвешенного решения;

- выделите время на то, чтобы команда могла «переварить» новые для себя сведения. Многие не способны оценить информацию в полной мере, пока не просчитают все ее аспекты «с карандашом в руке»;
- дайте понять, что люди, к которым вы обращаетесь, должны взвесить все услышанное в спокойной обстановке;
- если кто-то отсутствовал на совещании или упустил что-то из виду, то восполнять пробелы необходимо не задерживая команду.

Принципы принятия решений не соответствуют команде (ячейки 4 и 21). Процесс принятия решений нередко представляется нам исключительно демократической процедурой, опирающейся на мнение большинства, тогда как на самом деле широко используются и другие принципы принятия решений. Например, консенсус — решение должно устраивать все заинтересованные стороны, хотя оно может и не соответствовать их первоначальным намерениям. Зачастую кто-то один берет на себя всю ответственность за решение, и команда должна его выполнять независимо от того, насколько целесообразным она его считает («босс сказал» или «просто сделай это»). Свободное голосование — консенсус с правом вето, принадлежащим одному из членов команды; экспертная оценка, предоставление рабочими группами исходной информации в комитет, ответственный за принятие решения. Вам следует определить, какая из процедур будет наиболее эффективной в каждом конкретном случае. Действия:

- вам следует убедиться, что все участники команды в полной мере осведомлены о том, как именно будет приниматься решение. Нередко правила диктуют третьи лица (например, шеф), но иногда команда сама определяет, как изменить процесс принятия решений;
- открыто говорите о конфликте интересов, который неизбежно существует между тем, что лучше для отдельного человека, и тем, что лучше для организации;
- попытайтесь выяснить, не являются ли действующие правила, регламентирующие процесс принятия решений, настолько неудобными хотя бы для одного участника команды, что он не может им следовать. Такая ситуация часто возникает, когда участники процесса привыкли к иерархическому стилю управления и просто не верят, что «полновесное» решение может быть принято на основе консенсуса;
- поговорите о личных предпочтениях участников команды в отношении выбора методов, определяющих подход к решению проблемы. Одни готовы идти на максимальный риск, другие предпочитают действовать наверняка; одни

видят будущее в радужных красках, другие стремятся найти безопасное решение, которое будет работать даже в том случае, если произойдет худшее. Одни полагают, что оптимальным вариантом будут «разумная достаточность», другие готовы потратить немало сил и времени, чтобы найти лучшее из возможного; одни руководствуются принципом экономии времени, другие — нет. Одни мыслят масштабно, видят дальнюю перспективу, другие привыкли к размеренному поэтапному движению.

Управление процессом принятия решений неэффективно, учитывая состав команды (ячейки 5 и 26). Действия:

- убедитесь, что кто-то отвечает за управление процессом (или его обеспечение). Как правило, куратору вменяется в обязанность следить за тем, чтобы дискуссия не уходила в сторону, чтобы каждый имел возможность высказаться, чтобы в процессе обсуждения было проверено наибольшее число вариантов, дискуссия не зашла в тупик и было выработано окончательное решение;
- воспользуйтесь услугами того куратора, который наиболее подходит именно для данной команды. Если необходимо, не бойтесь его сменить;
- если дискуссия заходит в тупик, необходимо установить, с чем это связано — с фактами, методами, целями или ценностными ориентирами;
- устанавливайте реальные сроки для осуществления задач, обусловленные исключительно производственной необходимостью. Поддерживайте такой темп и ритм движения, который будет удобен команде.

Имеющаяся информация не подходит для решения поставленной задачи (ячейки 13 и 18). Действия:

- воспользуйтесь руководящими указаниями под заголовком «Участники команды не располагают полной информацией» (ячейки 3 и 16);
- попробуйте найти косвенные свидетельства, которые хотя и не проясняют картину полностью, но все же вносят определенную ясность.

Правила, определяющие принятие решения, неприменимы для конкретных типов решений (ячейки 14 и 23). Эта проблема встречается особенно часто. Наиболее распространены такие принципы принятия решений, как «босс сказал» или «сделай это» (когда кто-то один берет на себя всю ответственность за решение, и команда должна его выполнять независимо от того, насколько целесообразным она его считает); правило большинства, консенсус в команде, консенсус в команде при условии, что кто-то обладает правом вето, экспертная оценка, ра-

бочие группы, предоставляющие информацию в специальный комитет, где принимается окончательное решение. Так, при решении чисто технических вопросов наиболее оправданным будет применение метода экспертной оценки. В случае, когда решение должно быть одобрено большим количеством людей, принципиально важное значение имеет достижение консенсуса в команде. Решение по принципу «босс сказал» вполне уместно, когда нужны быстрые, решительные меры, даже если они имеют не бесспорный характер. В общем, принцип принятия решений обусловлен конкретными условиями и потребностями.

Как правило, методы анализа строятся на том предположении, что вы уже проверили практическую ценность определенных методов на аналогичных примерах и располагаете всей необходимой информацией. В связи с этим вам следует тщательно проанализировать принимаемое решение на предмет достоверности и полноты используемой информации, а также проверить, есть ли прецеденты подобных решений. Действия:

- задайтесь вопросом, насколько данное решение соответствует тем, что вы принимали ранее (если это так, то насколько используемые ранее процессы себя оправдали?);
- выбирая метод принятия решений, проанализируйте следующие моменты: сколько времени занимает процесс выработки и принятия решения; сколько при этом требуется ресурсов; какими навыками должен обладать человек, отвечающий за данное решение; должно ли решение опираться на «широкую» поддержку; насколько оно соответствует корпоративной культуре; какие возможны побочные результаты или сбои; на какие риски вы можете пойти; какими навыками, на ваш взгляд, должна овладеть организация в будущем.

Избранный процесс принятия решений требует исходной информации, которая отличается от той, что у вас есть (ячейки 19 и 24). Действия:

- измените процесс принятия решений таким образом, чтобы он в меньшей степени зависел от той информации, которой вы не в состоянии получить. Под этим обычно подразумевается замена объективной информации на прогнозные оценки. Так, например, если вы не в состоянии достоверно оценить тенденции, описывающее поведение покупателей, то попробуйте проанализировать, насколько изменится ваше решение, если покупатели будут вести себя крайне пассивно или, наоборот, предельно активно;
- если отсутствует объективная информация по ряду параметров, попробуйте найти косвенные свидетельства. Так, если необходимо рассчитать процент-

ный рост больных, требующих стационарного лечения, то попробуйте оценить то, что может влиять на учащение госпитализации больных, например общее старение населения или технический прогресс.

Процесс принятия решений не соответствует тем правилам, которые вы пытаетесь использовать (ячейки 25 и 30). Действия:

- убедитесь в том, что люди, принимающие решения, располагают достаточным временем. Возможно, босс хочет принять решение, но если у него не хватит времени, решение принято не будет. Необходимо предусмотреть время на то, чтобы команда сработалась, а все ее члены исходили из одних и тех же данных. Выделите достаточное количество времени, чтобы работа в команде вошла в нормальное русло;
- чем больше команда, тем более актуальными становятся формальные методы принятия управленческих решений. Крупные команды испытывают серьезные затруднения, связанные с принятием неоднозначных, противоречивых решений, так как необходимо учесть и унифицировать огромное количество трудно согласуемых точек зрения;
- обеспечьте развитие процесса. Сначала разберитесь с второстепенными вопросами. Перед тем как принять крупное, кардинальное решение, подготовьте почву, собирая информацию и набирая сторонников;
- пусть метод принятия решений послужит основой вашего управленческого стиля. Так, метод принятия решений на основе консенсуса часто означает использование неформальных процедур, тогда как выявление мнения большинства через процедуру голосования потребует более жестких рамок.

Процесс принятия решений непрерывен, как течение реки. Преодолев один порог, мысль немедленно наталкивается на следующее препятствие. Не пожалейте времени, чтобы понаблюдать за процессом принятия решений, и вы обнаружите, что научились заблаговременно видеть подводные камни и успеваете их обойти. Удачного пути!

КАК ВАШ КЛИЕНТ ОЦЕНИВАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ?

ПОЯСНЕНИЯ

Сегодня организации неустанно пытаются найти способы усовершенствования своей продукции, производственных процессов, услуг и деловых отношений. Для того чтобы преуспеть в этом, организация должна точно знать свое настоящее положение и какой она хотела бы видеть себя в будущем, если оценивать ее на уровне организации в целом, отдельного подразделения или команды. С помощью предлагаемого метода вы получаете возможность оценить производственные стандарты и ожидания, способы и принципы установления стандартов, различные способы поощрения и действенность системы вознаграждения в целом. Кроме того, в общих чертах предлагается схема выработки плана действий, призванного реализовать сделанные наблюдения на практике. (Такой примерный план действий приводится в качестве образца на с. 92.)

ИЗМЕРЯЕМ УРОВЕНЬ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

1. В организации всегда существовали определенные текущие задачи, стандарты и нормативы. Какие изменения вы заметили за последние годы в порядке определения целей и стандартов? Изменились ли подходы к анализу производственной эффективности с точки зрения соответствия установленным целям и стандартам?
2. Назовите хотя бы некоторые причины, вынуждающие организацию делать особый акцент на качестве и непрерывном совершенствовании.
3. Некоторые организации устанавливают стандарты по принципу «минимальных требований, которым необходимо соответствовать». Например: «Не бо-

лее шести дней на больничном за год», «На телефонный вызов нужно отвечать не позднее четвертого гудка». Другие организации рассматривают стандарты как максимальные ожидания, требующие от исполнителя определенного напряжения сил. Например: «Каждый продавец увеличит в следующем году объем личных продаж по меньшей мере на 20%». Какого подхода придерживается ваша организация? Приведите примеры.

4. Для каждого организационного уровня предусмотрены собственные производственные стандарты. Так, на высшем уровне коммерческой организации совет директоров может руководствоваться таким критерием, как доход от инвестиций, поскольку этот показатель характеризует качество работы руководителей и определяется тем, насколько удовлетворены работой предприятия акционеры. Для менеджеров среднего звена могут быть введены стандарты, характеризующие объем времени и финансирования, достаточный для реализации разных проектов и осуществления обычных процедур. Какие стандарты устанавливаются или могли бы быть введены для членов команды или рабочей группы? Приведите примеры.
5. Когда в организации вводятся новые процедуры, устанавливается новая практика производственных отношений или просто обновляется оборудование, достаточно сложно подобрать стандарты и нормативы, которые точно отражали бы качество работы рядовых сотрудников (например, объем брака, время, необходимое для производства единицы продукции, критерии качества продукции). Как устанавливаются стандарты в вашей организации при любых изменениях в сфере, затрагивающей текущую работу предприятия?
6. Иногда для того, чтобы найти оптимальные способы организации производства, и, следовательно, повысить производственные стандарты, необходимо пойти на эксперимент и инновации. Поддерживается ли в вашей организации стремление сотрудников испытать на практике новые идеи, есть ли необходимые условия для эксперимента или, наоборот, инициатива наказуема? Приведите примеры.
7. Какие виды поощрения или формы признания отличной работы, выражаемой стабильным выполнением всех требований или даже более высоким качеством работы, существуют помимо тех, что предполагают стандарты?
8. Какие в рамках команды существуют виды поощрения или формы признания, позволяющие отметить незаурядные достижения всей команды или отдельного ее члена?
9. Откуда берутся стандарты; что служит точкой отсчета, эталоном? Есть ли стандарты или практика ведения дела, которые могли бы быть позаимствованы у какой-либо из команд?

10. В представленной ниже таблице приводятся четыре разных типа производственных стандартов. В каждом случае приведите пример, который бы характеризовал работу команды. Если вы не можете найти подходящие примеры на уровне команды, воспользуйтесь примером, характерным для организации в целом.

Тип стандарта**Пример**

Компетенции/способность: с помощью стандартов этого типа определяется минимальный уровень требований к знаниям, навыкам и отношению к работе, которые должен продемонстрировать отдельный человек или группа лиц

Деятельность/процесс: с помощью стандартов этого типа уточняется то, что должен делать конкретный человек (процедуры, регламент, этапы, фазы)

Толерантность/соответствие: с помощью стандартов этого типа описываются требования по ряду критериев к результату труда отдельного человека/группы (минимальный уровень соответствия)

Конечные результаты: с помощью стандартов этого типа устанавливаются желаемые результаты труда, например отдача на вложенные средства (финансово-экономические показатели)

Оценка ответов: оценивая ответы по всем десяти вопросам, определите несоответствие между реальным положением вещей и тем, как «должно быть». Конкретизируйте свои выводы в отчете «Что, почему, как» и составьте план действий, призванный преодолеть этот разрыв

Образец отчета «Что, почему, как» (недочеты с точки зрения организации труда и план действий)

Задачи группы: подбор персонала, наем; зона ответственности: интервьюирование соискателей

Должно быть (желательный уровень производительной эффек- тивности)	Фактическое состояние (реальная ситуация с производительной эффек- тивностью)	Ограничения (причина разрыва)	Рекомендации (действия, призванные ликвидировать разрыв)
Перед проведением собе- седования, интервьюер должен просмотреть резюме соискателя, подготовить вопросы и наметить план собеседования	Нередко (примерно в 30% случаев) интервью прово- дится без предварительной подготовки и сводится в основном к общим фразам	Интервьюер не получает заблаговременно необходи- мых документов или не уделяет им времени	Ввести требование, обязыва- ющее интервьюера провести работу с документами по меньшей мере за день до собеседования. План интер- вью и вопросы следует согласовать с кадровой службой
Интервьюер должен избе- гать тем и вопросов, которые могут показаться некоррек- тными (EEO, ADA ¹)	Интервьюеры в 42% случаев не способны определить, какие вопросы задавать корректно, а какие нет	Интервьюеры не понимают, какие вопросы регулируют- ся положением EEO и не имеют хотя бы общего представления о ADA (закон о лицах с ограниче- нной трудоспособностью)	Провести учебные семинары и/или распространить документ (примерно на четыре страницы) с выдерж- ками из соответствующих законодательных актов. Это необходимо делать каждый раз, когда подбирается персонал (в момент, когда документы отправляются интервьюеру)
Интервьюер должен оценить соискателя сразу после окончания каждого этапа собеседования, назначив каждому критерию свой вес	Заранее интервьюер не имеет в виду никаких критериев оценки. Кроме того, окончательное решение выносится только после того, как соискатель прошел через все этапы собеседования (2-4)	На практике интервьюер не пользуется таким полезным методом, как матрица решений. Кроме того, они вероятно, избегают «лиш- ней» бумажной работы	Подготовьте примерную матрицу решений хотя бы для трех кандидатов, претендующих на типовые начальные позиции в вашей компании. Познакомьте интервьюеров с тем, что у вас получилось.

¹ EEO — американский принцип равных возможностей при трудоустройстве (Equal Employment Opportunity),
ADA — американский закон о недопустимости дискриминации по возрасту (Age Discrimination Act)

Образец отчета «Что, почему, как» (недочеты с точки зрения организации труда и план действий)

Задачи группы: _____ Зона ответственности: _____

Должно быть (желательный уровень производственной эффективности)	Фактическое состояние (реальная ситуация с производственной эффективностью)	Ограничения (причина разрыва)	Рекомендации (действия, призванные ликвидировать разрыв)

8. Как ваш клиент оценивает эффективность организации?



ЧТО ИМЕННО НЕОБХОДИМО ИЗМЕНИТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ КЛИЕНТА?

ПОЯСНЕНИЯ

Какие распространенные в организации клиента процессы и итоги работы воспринимаются сотрудниками более позитивно, а какие менее? В каких сферах необходимы кардинальные изменения, где нужно правильно расставить акценты? Как нужно сформулировать основные цели проведения реформ? С чего начинать организации при реализации необходимых перемен?

Представленный ниже опрос, призванный выявить то, как воспринимается организация, поможет не только разобраться в этом вопросе, но и создать основу для грамотного планирования управляемых перемен.

Сотрудники могут заполнить опросный лист как при непосредственной работе с консультантом, так и заранее. Поскольку в данном случае оценивается личное восприятие, важно сначала дать определение, что вы имеете в виду под организацией, так чтобы респонденты по мере заполнения опросного листа подразумевали под организацией одно и то же. Заполнять опросный лист респонденты могут независимо от того, к какому подразделению или рабочей группе они относятся, однако на этапе подсчета и обсуждения результатов аудитории необходимо разделить на подгруппы по принадлежности к тому или иному подразделению.

ОПРОС «ВОСПРИЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ»

Целью этого опроса является попытка узнать то, как вы воспринимаете свою организацию по ряду параметров. Если иное не оговорено, прежде чем приступить к выполнению поставленной задачи, вы должны определиться, что вы бу-

дете иметь в виду под «Организацией» — предприятие, полуавтономное подразделение компании, отдел, рабочую группу. В дальнейшем, отвечая на вопросы, вы должны всегда иметь в виду данное определение.

Итак, отвечая на поставленные вопросы, я буду иметь в виду под «Организацией»:

Для ответов предусматриваются колонки А и В.

Колонка А: как я воспринимаю «Организацию» в *настоящий момент* (фактическое состояние).

Колонка В: как я *хотел бы* воспринимать свою организацию (желаемое состояние).

Вам предлагается оценить свою организацию по 40 критериям оценки.

Шкала ответов:

- 1 — практически нет, в ничтожной степени;
- 2 — не слишком, почти нет;
- 3 — умеренно (скорее в меньшей степени);
- 4 — умеренно (скорее в большей степени);
- 5 — очень; в значительной степени;
- 6 — абсолютно; в высшей степени.

Нет правильных и неправильных ответов! Значение имеет только ваша субъективно субъективная оценка!

А (фактическое состояние)	В (желательное состояние)	Критерии
		1. Степень, в какой организации удается производить высококачественные товары и услуги 2. Степень, в какой организация ориентирована на решение общесоциальных проблем 3. Степень, в какой организация предоставляет вам возможность делать или научиться делать все то, на что вы, по собственному мнению, способны

А (фактическое состояние)	В (желательное состояние)	Критерии
		4. Степень, в какой организация считает необходимым проконсультироваться с наиболее знающими и квалифицированными специалистами при принятии решений 5. Степень, в какой организация дает вам свободу идти на риск ошибки при выполнении своих профессиональных обязанностей 6. Степень, в какой организация способна менять свои подходы к ведению дела при изменении внешних условий и появлении новых нужд 7. Степень, в какой различные подразделения организации и рабочие группы способны к плодотворному сотрудничеству в интересах организации 8. Степень, в какой менеджмент организации не отстает от велений времени, успевает следить за новейшими тенденциями, которые могут затронуть организацию 9. Степень, в какой высший менеджмент организации стремится услышать отзывы (в равной мере положительные и отрицательные) членов организации о качестве управления организацией 10. Степень, в какой организация способна измениться в ответ на изменение предпочтений клиентов или других внешних партнеров организации 11. Степень, в какой продукция организации полезна для общества 12. В какой степени менеджмент настаивает на принципе ответственности организации перед обществом в целом 13. Степень удовлетворенности, которую вы получаете, работая в данной организации 14. Степень вашего участия в разработке планов и принятии решений в рамках организации

А (фактическое состояние)	В (желательное состояние)	Критерии
		15. Насколько вы ощущаете себя свободным, предлагая изменить новые подходы к ведению дела или текущую практику 16. Насколько быстро организация способна меняться по мере необходимости 17. В какой степени вы можете назвать себя информированным человеком для того, чтобы успешно справиться со стоящими перед вами задачами 18. В какой степени менеджмент способен корректно оценить влияние текущих событий и тенденций на жизнь организации 19. В какой степени вы ощущаете себя свободным говорить о любых проблемах и претензиях с теми, кто прямо или косвенно отвечает за их урегулирование 20. Степень, в какой руководство организации откликается на ваши предложения и пожелания 21. Степень, в какой ваши личные цели и стремления принимаются во внимание в процессе принятия управленческих решений 22. Степень, в какой организация может считаться успешной с точки зрения достижения стоящих перед ней целей 23. В какой степени организация «жертвует» деньги, время и свое «эксклюзивное» знание для решения социальных или экологических проблем 24. В какой степени сотрудники, представляющие разные уровни организации, принимают участие в планировании и процессе принятия решений 25. В какой степени предпочтительнее для личной карьеры «высовываться» и идти на разумный риск

А (фактическое состояние)	В (желательное состояние)	Критерии
		26. В какой степени организация сильна в долгосрочном планировании 27. В какой степени вам понятны цели организации 28. В какой степени справедливо утверждать, что предлагаемая организацией продукция отвечает современным требованиям 29. В какой степени менеджмент организации интересуется тем, как воспринимается эффективность организации со стороны 30. В какой степени идеи и желания членов организации влияют на характер принимаемых в организации изменений 31. В какой степени справедливо утверждать, что организация осведомлена о новейших течениях в своей области 32. В какой степени предлагаемые организацией товары и услуги снискали ей хорошую репутацию 33. В какой степени справедливо утверждать, что помимо своей основной деятельности организация принимает непосредственное участие в урегулировании социальных противоречий 34. В какой степени менеджмент организации интересуется настроением и образом мысли сотрудников 35. В какой степени вы располагаете возможностью в полной мере использовать на рабочем месте все свои способности 36. В какой степени организация практикует процесс выработки решения в группе 37. В какой мере организация толерантна к сотрудникам, которые потерпели неудачу, пытаясь апробировать в рамках организации новые методы или проверить на практике новые идеи

А (фактическое состояние)	В (желательное состояние)	Критерии
		38. В какой степени организация способна предвидеть потенциальные проблемы, которые могут стать реальными в процессе осуществления своей деятельности 39. В какой степени можно сказать, что восходящий поток информации проходит без затруднений 40. В какой степени справедливо утверждать, что менеджмент реализует принципы лидерства

Интерпретация результатов

Частная оценка и интерпретация результатов. Поставьте галочкой те предлагаемые опросом утверждения, где в колонке А (текущее состояние) вы выставили не более 4 баллов. Если исходить из вашего личного восприятия, то именно здесь необходимо предпринять изменения. Далее найдите те из помеченных утверждений, где в колонке В (желательное состояние) вы поставили на 2 балла или балл выше или ниже, чем в колонке А (например, $A = 3$, $B = 5$ или $A = 4$, $B = 3$). Это позволит вам наметить основные ориентиры, те области, где, на ваш взгляд, изменения в рамках организации будут иметь кардинальный характер.

Обобщающая оценка и интерпретация результатов. Представьте консолидированный отчет, где отражались бы результаты, полученные по каждому респонденту. Определите от пяти до десяти представленных в отчете утверждений, которые были отмечены респондентами как основные зоны внимания. Предметно поговорите на связанные с этими утверждениями темы, проиллюстрируйте каждую тему примером соответствующих поведенческих моделей. Затем путем голосования или дальнейшего обсуждения ранжируйте темы по степени их значимости для организации. Наконец, сократите список приоритетов до трех-пяти целей. Этот список определяет содержание «неотложных мер», однако при этом необходимо распределить обязанности, связанные с их осуществлением.

НАСКОЛЬКО СИЛЬНЫ ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА КЛИЕНТА?

ПОЯСНЕНИЯ

Если в организации возникает понимание таких вещей, как делегирование полномочий и формирование команды, то необходимо пойти немного дальше, оптимизируя действующие в организации принципы лидерства. Одной части сотрудников, для того чтобы их труд был более продуктивным, а они сами могли чувствовать себя более уверенно, необходимо находиться в структурированной, управляемой среде с эффективно действующей обратной связью. Другим нужна гибкая, открытая, творческая система, подразумевающая почти полную свободу действий. Успешный лидер тонко чувствует такие нюансы и со временем начинает понимать, как нужно отрегулировать систему, чтобы добиться оптимального уровня производственной эффективности от сотрудников всех типов.

Представленный метод, предлагает вашему вниманию 20 отличительных качеств, которые в полной мере характеризуют успешного лидера. Важно отметить, что ни один человек не может быть живым воплощением всех этих свойств; трудно представить себе человека, который имел бы все эти качества даже с некоторыми оговорками. Большинство людей, основываясь на своих внутренних качествах и предпочтениях, чувствуют природную склонность к деятельности определенного типа, избегая всего того, что ей противоречит. В то же время эффективный лидер абсолютно отдает себе отчет в своих сильных и слабых качествах. Неустанно совершенствуясь сам, он предпочитает восполнить свои недостатки, полагаясь на других. С помощью предлагаемой методики вы сможете не только определить свои сильные и слабые стороны, но и узнаете также, насколько ваши личные качества отвечают принципам лидерства, которые действуют в организации сейчас и будут действовать в будущем. Наряду с этим вы сможете определить, что нужно сделать, чтобы изменить ситуацию в лучшую сторону.

ВСЕСТОРОННИЙ МЕТОД ОЦЕНКИ ЭВОЛЮЦИИ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

Ф. И. О. испытуемого: _____

Ф. И. О. эксперта: _____

Дата: _____

Ниже приводится список из 20 качеств, которые характеризуют знания, навыки, способности, умение и жизненные установки, свойственные успешному лидеру. Внимательно прочтите описание каждого качества и оцените испытуемого, используя следующую шкалу оценок:

- 5 — блестяще;
- 4 — очень хорошо;
- 3 — хорошо;
- 2 — требуются изменения;
- 1 — очень плохо.

- _____ 1. **Видение перспективы и определение целей.** Если нет четких ориентиров, члены команды начинают думать, что их работа заключается в том, чтобы иметь как можно меньше целей и как можно меньше влияния; при этом они в значительно меньшей степени стремятся участвовать в производственном процессе. Эффективный лидер всегда имеет четкое представление о том, что необходимо сделать, и способен конкретизировать свое представление, преобразовав его в систему достижимых целей.
- _____ 2. **Объяснение и коммуникация своих ожиданий и намерений.** Члены команды хотят знать и понимать, чего от них ждут как от команды и от каждого в отдельности. Если нет понимания ожиданий руководителя, ни о какой осмысленной обратной связи не может быть и речи, что практически делает невозможным достижение поставленных целей и будущий успех. Эффективный лидер способен внятно сформулировать и объяснить интересующую его систему отношений, установив справедливые и уместные критерии оценки.
- _____ 3. **Коммуникации в письменной форме.** Любые тексты эффективный лидер сознательно создает, ориентируясь прежде всего на уровень адресата. Иначе говоря, он не стремится просто произвести впечатление, ему нужно как можно точнее выразить свою мысль.

4. **Вербальные коммуникации.** Эффективный лидер информирует окружающих о содержании и смысле происходящих событий. Он готов к прямому обсуждению самых разных проблем и связанных с ними последствий для отдельного человека, создавая такие условия, которые в полной мере обеспечили бы продуктивный диалог.
5. **Порядочность.** Порядочность или корректность по отношению к окружающим, последовательность и честность становятся существенными факторами эффективной работы. Эффективный лидер моделирует соответствующую систему отношений, воплощая ее в реальность посредством:
 - установления доверительных отношений;
 - неукоснительной честности (даже если это означает принятие решения, расходящегося с рекомендациями начальства);
 - справедливости для всех;
 - выполнения обещаний и обязательств;
 - приоритетности интересов группы перед личными интересами (эго);
 - допущения погрешностей и конструктивной критики.
6. **Творческий подход и готовность идти на эксперимент.** Выдающиеся лидеры всегда ценили и пытались создать такой внутренний климат в организации, который бы опирался на доверие и открытые отношения. Это с неизменным успехом позволяло создать питательную среду для творческого порыва и новых идей. Лидер поощряет людей экспериментировать и извлекать уроки из допущенных ошибок, исключая с их стороны всякие опасения административного возмездия. Такие люди всегда отличались способностью мыслить вне традиционных рамок.
7. **Воспитание кадров.** Хороший лидер обязательно продемонстрирует, что он заинтересован в личном профессиональном росте сотрудников:
 - не принижая значение личности сотрудника при успешном выполнении порученной работы;
 - демонстрируя понимание разнообразия типов личности, находя к каждому свой подход;
 - искренне благодаря за хорошо выполненную работу;
 - проявляя интерес к личному и профессиональному росту сотрудников;

- пытаюсь найти такую аргументацию своих решений, которая будет воспринята окружающими.

Решительность. Быстро и решительно воплощая свой замысел, лидер не забывает разъяснить мотивы принятия того или иного решения. При этом в идеале лидер опирается на факты и приоритеты, но никак не на желание кому-нибудь понравиться, однако он знает, где и когда в процессе принятия решений есть место компромиссу.

Умеренный контроль. Лидер должен доверять своим подчиненным. Эффективный лидер всегда знает, когда для выполнения работы нужно оставить подчиненного или команду в покое и когда его вмешательство необходимо для урегулирования того круга проблем, который лежит вне сферы компетенции подчиненных.

Способность внимательно выслушивать подчиненных. Настоящий лидер доступен, внимателен, непредвзят и отзывчив. Он осознает необходимость получения информации и принимает ее в расчет. Он открыт для разных мнений и точек зрения. Обычно он пытается сформулировать услышанное своими словами, чтобы убедиться в том, что понял позицию собеседника.

Убедительность. Большинство людей согласится, что роль лидера нельзя назвать простой ролью, особенно когда речь идет о конфликтной ситуации; тогда как на рабочем месте конфликт — это повседневное, рядовое явление. Эффективный лидер понимает, что как личные, так и любые другие конфликты сами по себе не решаются, а наоборот, могут приобрести еще более деструктивный характер, если на них не обратить внимания. То есть здесь существен фактор времени. При урегулировании конфликтов любого рода лидер должен сохранять лицо, оставаясь честным по отношению к каждой из сторон конфликта.

Делегирование. Способность разумно делегировать часть своих полномочий, руководствуясь целесообразностью и конечным результатом, является одним из краеугольных камней лидерства. Делегируя полномочия и связанные с ними обязанности, лидер демонстрирует доверие к своим подчиненным. Однако для того, чтобы этот процесс был эффективным, лидер должен знать своих подчиненных и отдавать себе отчет в их качествах. При этом лидер понимает, что от эффективности данного процесса напрямую зависит развитие профессиональных навыков членов команды и подчиненных; в конечном итоге это является залогом более успешной работы.

Формирование команды. Выдающегося руководителя всегда отличает умение направлять и стимулировать работу команды. Он обязательно выделит и отметит отдельного сотрудника, если тот показывает незаурядные результаты. Наряду с этим прилагается немало усилий для того, чтобы минимизировать или вообще исключить негативные последствия нездоровой конкуренции, способной взорвать команду изнутри. В своей решимости исключить взаимоотношения, строящиеся по принципу «мы — они», лидер обязан проявить волю и последовательность

Роль посредника. С одной стороны, от лидера ждут, что он укажет путь, с другой — он отвечает за то, чтобы обеспечить команду всем необходимым. Его лояльность имеет двоякий характер: он должен сохранять корректность как по отношению к членам команды, так и по отношению ко всем остальным, и особенно к вышестоящему руководству. Лидер защищает интересы не только отдельного человека, но и команды, отдела, всей организации.

Оценка и обратная связь. Успешный лидер всегда знает, что необходимо для успешного завершения работы и кто сможет с ней справиться. Для того чтобы уяснить для себя статус и характер предстоящей работы, он вынужден проникнуть во все тонкости производственного процесса. Помимо этого, его интересует любая информация, касающаяся того, насколько удовлетворены как внутренние, так и внешние потребители. Обладание такой информацией обеспечивает полноценную и своевременную обратную связь, «обслуживающую» все заинтересованные стороны. Эффективный руководитель способен всегда четко отличить хорошую работу от плохой и отреагировать соответствующим образом (то есть вознаградить или отметить хорошую работу, указать на недостатки или внести коррективы в случае плохой работы).

Умение быть наставником, тренинг. Истинный лидер затрачивает немало времени на то, чтобы составить определенный план и наметить пути профессионального роста своих подчиненных. С учетом конкретных обстоятельств он может предпринять следующее:

- рассказать о цели и значении предпринимаемых действий;
- рассказать о процессе, который предполагается использовать (либо предложить создать альтернативный вариант);
- показать самому, как нужно что-то делать от начала до конца, останавливаясь на каждой детали (если принципиальное значение имеет технология);

- предложить задавать вопросы, дать дополнительные разъяснения;
- комментировать действия сотрудника по мере того, как он выполняет работу,
- обеспечить конкретную и мгновенную обратную связь (повторить тренинг или закрепить успех);
- выразить уверенность в способностях обучаемого;
- по необходимости согласиться на дополнительные занятия.

17. Обучение. В идеале лидер — это человек, который готов учиться всю жизнь; это проявляется в том, что он

- готов меняться;
- подключает к решению проблем окружающих;
- анализирует предложения с разных точек зрения;
- экспериментирует и учится на ошибках;
- продолжает непрерывно повышать собственную квалификацию и приобретать новые навыки, добиваясь того, чтобы сотрудники пошли тем же путем.

18. Роль арбитра. Лидер должен иметь способность выносить справедливое решение по спорным вопросам. Он может быть весьма убедителен, если наделен соответствующими полномочиями. В то же время заведомо он не разделяет мнение ни одной из участвующих в споре сторон, сохраняя беспристрастность, пытаясь выяснить все обстоятельства дела, принимая решения только на основании фактов.

19. Отношение к критике. Любой лидер в той или иной мере подвергается критике. Однако успешный лидер никогда не будет «расправляться» со своими оппонентами. Напротив, он попытается сохранить объективность. Со временем он начинает различать тех, кто пытается предложить дельный совет, и тех, кто преследует сугубо личные интересы и действует сообразно ситуации.

20. Техническая компетентность. Предполагается, что лидер будет достаточно компетентен в техническом отношении. Однако это вовсе не означает, что он должен справляться с работой своих подчиненных лучше, чем это делают они. Скорее это означает то, что он будет иметь хотя бы общее представление и понимание того, что им нужно; благодаря чему может принимать взвешенные решения.

Интерпретация результатов

1. Воспользуйтесь прилагающейся индивидуальной ведомостью оценки качества обратной связи. Подведите итоги, впишите результаты в соответствующие графы, сравните свои оценки с оценками коллег. Согласуются ли они? Насколько велик разброс оценок? Попытайтесь объяснить существующие расхождения. Вы можете поздравить себя, если где-нибудь вас оценили на четыре или пять баллов! Прокомментируйте результаты, если хотите закрепить свой успех.
2. Затем сосредоточьтесь на оценках 1–2 балла. Например, кто о вас такого невысокого мнения? Исходя из выявленных проблемных зон составьте новую систему приоритетов, определитесь с тем, насколько значимо то, что вы сейчас делаете и к чему стремитесь.
3. Встретьтесь с теми, кто выставил вам крайне низкие оценки, и выясните, чем они при этом руководствовались. Попросите их быть предельно конкретными, указав на стратегии и отдельные поступки, на которые вам нужно обратить внимание. Если вы сами цените себя не более чем на 1–2 балла, спросите мнение коллег по поводу возможных путей изменения ситуации к лучшему.
4. Сосредоточьтесь на тех существенных характеристиках, которые выглядят особенно проблемными. Составьте план действий для изменения ситуации; он должен включать цель изменения, стратегию проведения изменений, объем и состав необходимых ресурсов, временной график и критерии оценки изменений (см индивидуальный план действий).
5. Поделитесь своими соображениями относительно того, в чем вы видите выход из ситуации, с теми, кто оценивал ваши качества. Попросите оказывать вам поддержку впредь; договоритесь о периодическом обеспечении надежной обратной связью (например, раз в полгода). С преодолением каждого рубежа можете себя поздравить!

Анализ качества обратной связи

Ф. И. О. испытуемого: _____

Дата: _____

Впишите количественную оценку, выставленную каждым из экспертов.

Характеристики	Оценки экспертов				Примечания
	1	2	3	4	
1 Видение перспектив и определение целей					
2 Объяснение и коммуникация своих ожиданий и намерений					
3 Коммуникации в письменной форме					
4 Вербальные коммуникации					
5. Порядочность					
6 Творческий подход и готовность идти на эксперимент					
7. Воспитание кадров					
8. Решительность					
9. Умеренный контроль					
10 Способность внимательно выслушивать подчиненных					
11. Убедительность					
12. Делегирование полномочий					
13. Формирование команды					
14. Роль посредника					
15. Оценка и обратная связь					
16. Умение быть наставником, тренинг					
17. Обучение					
18. Умение быть арбитром					
19. Отношение к критике					
20. Техническая компетентность					

Эксперты:

Индивидуальный план

Ф. И. О.: _____

Дата: _____

Крайне важно, чтобы вы использовали для достижения поставленных перед собой целей систематический подход. После заполнения ведомости анализа качества обратной связи сосредоточьтесь на одной, максимум трех характери-

ках, над которыми вы и будете работать; при этом для каждой из них нужно составить отдельный план. Поделитесь своими планами с другими и попытайтесь вызвать у них желание помочь вам в достижении желаемых целей.

Характеристика: _____

(впишите характеристику, над которой вам необходимо работать)

Цель работы: _____

(говоря о том, что вы хотите изменить, постарайтесь быть предельно конкретным)

Используемые для достижения поставленных целей стратегии и предпринимаемые действия: _____

(определите некоторое количество стратегий и конкретных шагов, которые вам придется предпринять. По возможности подробнее ответьте на следующие вопросы: кто, что, когда, где, как и зачем, — это поможет точнее определить объем и состав необходимых ресурсов. Имейте в виду, перспектива передать часть собственных полномочий подчиненному, который справляется с данным кругом обязанностей лучше, чем вы, только приветствуется. При этом вы должны четко знать, что вы делаете и зачем)

Необходимые ресурсы: _____

Начало реализации плана: _____

Дата примерного завершения плана: _____

Оценка: _____

(Какие данные необходимо собрать? От кого вы их получите? Когда? Как? Что можно считать признаком существенного прогресса?)

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ КЛИЕНТА С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ «ВОСПИТАНИЯ КАДРОВ»

ПОЯСНЕНИЯ

Одна из самых принципиальных задач, стоящих сегодня перед менеджерами, — это помощь в развитии, поддержка своих сотрудников-подчиненных. Способность полностью раскрыться в роли тренера является решающим фактором личного успеха менеджера. С помощью предлагаемых ниже тестов можно выявить и оценить свои сильные стороны, пополнить знания в философии воспитания кадров, изучить поведенческие модели, конкретные методики. Первый тест заполняется менеджером, второй — его непосредственными подчиненными. Конкретный план действий, призванный укрепить сильные качества и изменить ситуацию там, где налицо явные недостатки, вырабатывается на основе сопоставления результатов этих двух тестов.

ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА ВОСПИТАНИЯ КАДРОВ: ЛИЧНЫЙ ВЗГЛЯД

Этот тест призван помочь менеджерам объективно оценить, в какой мере они участвуют в процессе воспитания кадров, насколько им удастся воплотить в реальность философию воспитания кадров и создать климат, благоприятный для реализации этого процесса. Следует отметить, что предлагаемая методика не претендует на научную полноту анализа, ограничиваясь возможностью получения общих представлений в этой области. Для того чтобы конкретизировать свои дальнейшие действия, определить зоны особого внимания, менеджер может и должен использовать наряду с результатами этого теста другие материалы и наблюдения.

Указания: на ваше рассмотрение предлагается 35 утверждений, касающихся проблемы воспитания кадров. В первой части теста вы должны сделать отметки в тех колонках, где утверждения наиболее точно отражают степень вашего участия в процессе воспитания кадров. На выбор вам предлагается три степени участия:

- я участвую в этой деятельности или демонстрирую приверженность этому типу поведения редко или практически никогда;
- я участвую в этой деятельности или демонстрирую приверженность этому типу поведения иногда или время от времени;
- я участвую в этой деятельности или демонстрирую приверженность этому типу поведения регулярно или часто.

Во второй части есть ключ и указания по его использованию

После подсчета результатов с помощью общей схемы можно отметить те области, которые требуют особого внимания с вашей стороны

Часть 1: описание процесса воспитания кадров: личный взгляд

Указания. обведите балл в колонке, где наиболее точно отражена степень вашего участия в процессе воспитания кадров.

	Редко или почти никогда	Иногда, время от времени	Часто или регулярно
1. В своем расписании я предусматриваю время, которое я проведу со своими сотрудниками для того, чтобы помочь им вырасти в профессиональном плане или продвинуться по служебной лестнице	1	2	3
2. Некоторое время я провожу со своими сотрудниками, обсуждая с ними те возможности, которые позволят им полностью реализовать свой потенциал	1	2	3
3 Я наблюдаю за профессиональными успехами своих сотрудников, намечая те модели поведения и те навыки, которые, на мой взгляд, требуют дальнейшей отработки	1	2	3

	Редко или почти никогда	Иногда, время от времени	Часто или регулярно
4. Высказывая свое мнение о качестве работы сотрудника, я предпочитаю щадить его чувства и не сгущать краски	3	2	1
5. Встречаясь с сотрудником, я стремлюсь выбрать время, когда никто не сможет прервать беседу и можно будет поговорить наедине	1	2	3
6. Обсуждая профессиональные достижения и перспективы роста, я побуждаю сотрудника полностью высказаться по данной проблеме	1	2	3
7. По мере необходимости я готов пересмотреть согласованный с сотрудником план личного роста и предложить ему свою помощь в качестве наставника	1	2	3
8. Я препятствую переходу своих лучших сотрудников на те позиции в компании, которые обещают больше возможностей	3	2	1
9. В процессе официального подведения итогов деятельности или оценки прогресса того или иного сотрудника я отвожу некоторое время на то, чтобы обсудить планы по дальнейшему улучшению производственных результатов	1	2	3
10. Я формулирую и довожу до сведения сотрудника последствия, которые вытекают из его нежелания или неспособности развивать свой потенциал	1	2	3
11. Во время обсуждения результатов работы или анализа перспектив развития я пытаюсь подробно обрисовать, какие модели поведения и производственные достижения я буду считать оптимальными	1	2	3
12. Во время обсуждения производственных результатов или перспектив			

	Редко или почти никогда	Иногда, время от времени	Часто или регулярно
развития решающее значение имеет моя точка зрения, а не мнение сотруд- ника	3	2	1
13. Спрашивая мнение сотрудников по поводу перспектив развития или про- блемных зон, я приветствую возникно- вление полноценного диалога	1	2	3
14. Периодически я оцениваю степень реализации плана личного роста	1	2	3
15. Для того чтобы реально обсудить профессиональный рост каждого со- трудника, я не ограничиваюсь проведе- нием официальных (формальных) процедур и специально отвожу для этого некоторое время	1	2	3
16. Я пытаюсь создать такую среду, которая была бы благоприятна для того, чтобы сотрудники могли меняться и повышать свои производственные результаты	1	2	3
17. Когда я вижу пути дальнейшего профессионального развития работни- ка, я обсуждаю с ним этот вопрос сразу, не планируя нашей встречи заранее	3	2	1
18. По вопросам производственных ре- зультатов и профессиональной подго- товки я поддерживаю обратную связь с руководителем и со своей стороны могу предложить внести определенные коррективы	1	2	3
19. Во время обсуждения результатов или перспектив профессионального ро- ста я внимателен к точке зрения сотрудника	1	2	3
20. Встречаясь с сотрудником, я настолько сосредоточен на том, что хочу сказать, что мне практически			

	Редко или почти никогда	Иногда, время от времени	Часто или регулярно
никогда не удается услышать, что говорит мой собеседник	3	2	1
21. Я внимательно слежу за ростом сотрудников и пытаюсь максимально содействовать любым позитивным тенденциям	1	2	3
22. В процессе формального анализа результатов или оценки прогресса сотрудника я отвожу время на то, чтобы обсудить цели профессионального и служебного роста	1	2	3
23. Обсуждение профессиональных достижений происходит исключительно на специально подготовленных для этого совещаниях	3	2	1
24. До того как обсудить профессиональный рост сотрудника при личной встрече, я должен четко знать, что должен делать этот сотрудник по-другому и почему	1	2	3
25. При личной встрече с сотрудником я пытаюсь выявить барьеры, мешающие будущему росту, и пути их преодоления	1	2	3
26. При встрече с сотрудником я пытаюсь продемонстрировать свою заинтересованность и внимание посредством доступных мне невербальных коммуникаций (например, смотрю прямо в глаза собеседнику)	1	2	3
27. Я стремлюсь убедиться в том, что понял позицию собеседника абсолютно верно, пользуясь такими приемами, как выделение ключевых моментов, изложение мысли собеседника своими словами, проверка на понимание	1	2	3
28. Помогать сотруднику в реализации индивидуального плана личного роста			

	Редко или почти никогда	Иногда, время от времени	Часто или регулярно
не в моих правилах, поэтому выполнение этой задачи я, как правило, возлагаю на него самого	3	2	1
29 Я стараюсь помочь сотруднику лучше разобраться в тех ожиданиях, которые вытекают из особенностей нашей организационной культуры и среды, что позволяет ему корректировать собственные ожидания, связанные с работой в данной организации	1	2	3
30 Для каждого сотрудника в отдельности я стремлюсь изыскать ту возможность улучшить качество работы, которая будет подходить именно ему	1	2	3
31 Если я вижу необходимость в повышении профессиональных качеств сотрудника и для этого есть соответствующие возможности, я беру небольшой тайм-аут для того, чтобы проанализировать ситуацию, определить корень проблемы и установить возможные препятствия на этом пути	1	2	3
32 Я стараюсь сделать так, чтобы обратная связь не искажала поток информации. Это позволяет сотрудникам лучше понять, как их результаты и подход к работе воспринимаются организацией	1	2	3
33 Во время личной беседы с сотрудником я стараюсь передать свое позитивное отношение, отражающее мою убежденность в его способности достичь согласованных целей	1	2	3
34 Используя такие приемы, как формулировка мысли собеседника собственными словами, выделение ключевых моментов, контроль понимания, я пытаюсь получить от сотрудника максимум информации	1	2	3

	Редко или почти никогда	Иногда, время от времени	Часто или регулярно
35 Я слежу за тем, насколько сотрудник эффективно использует полученные навыки и освоенные приемы для повышения качества работы	1	2	3

Часть 2: подсчет результатов: личный взгляд

Указания: перенесите баллы (1, 2, 3), присвоенные тому или иному утверждению, в приведенную ниже таблицу (записывая баллы, будьте внимательны). Подсчитайте количество баллов для каждой категории.

Стремление к профессиональному росту сотрудников	Стремление к росту результатов	Оценка, диагностика, планирование
1	2	3
8	9	10
15	16	17
22	23	24
29	30	31
Всего	Всего	Всего.

Проведение личных встреч, обеспечение обратной связи	Внимательность	Способность слушать и адекватно реагировать	Реализация и дальнейшее сопровождение
4	5	6	7
11	12	13	14
18	19	20	21
25	26	27	28
32	33	34	35
Всего	Всего	Всего	Всего

Интерпретация результатов

Подсчитайте количество баллов по каждой категории. Сумма баллов указывает на степень, в какой вы следуете или готовы следовать описываемой данной категорией философии воспитания кадров, характерному для нее навыку или модели поведения.

Если сумма баллов входит в диапазон значений от 12 до 15 баллов, можно считать, что по данному параметру вы вполне отвечаете современным требованиям.

Если сумма баллов входит в диапазон значений от 5 до 8 баллов, можно считать, что вы нашли проблемную зону, требующую повышенного внимания.

Составление профиля

Чтобы получить общую картину, отражающую одновременно сильные стороны и возможности что-нибудь улучшить, отметьте результат, полученный по каждой из категорий. Соединив кружки, вы получите линию профиля.

Для того чтобы оценить несоответствия между вашим восприятием ситуации и восприятием сотрудников, вы можете нанести другим цветом на этой же схеме линию профиля, полученную из следующего теста.

	Стремление к профессиональному росту сотрудников	Стремление к росту результатов	Оценка, диагностика, планирование	Проведение личных встреч, обеспечение обратной связи	Внимательность	Способность слушать и адекватно реагировать	Реализация и дальнейшее сопровождение
Максимум	15	15	15	15	15	15	15
	14	14	14	14	14	14	14
	13	13	13	13	13	13	13
	12	12	12	12	12	12	12
	11	11	11	11	11	11	11
	10	10	10	10	10	10	10
Минимум	9	9	9	9	9	9	9
	8	8	8	8	8	8	8
	7	7	7	7	7	7	7
	6	6	6	6	6	6	6
	5	5	5	5	5	5	5

ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА ВОСПИТАНИЯ КАДРОВ: ВЗГЛЯД СОТРУДНИКА

Ф.И.О. оцениваемого: _____

Ваше имя (указывать необязательно): _____

Этот тест призван помочь вашему руководителю оценить через призму вашего восприятия степень, в которой он участвует в процессе воспитания кадров, насколько ему удастся воплотить в реальность философию воспитания кадров и создать климат, благоприятный для реализации этого процесса. Для конкретизации дальнейших действий, определения зон особого внимания менеджер может и должен использовать наряду с результатами этого теста другие материалы и наблюдения (в том числе и данные предыдущего теста). Пожалуйста, постарайтесь быть максимально объективным в своих суждениях, тем самым вы окажете своему менеджеру (наставнику) большую услугу.

Часть 1: описание процесса воспитания кадров: взгляд сотрудника

Указания: на ваше рассмотрение предлагаются 35 утверждений, которые касаются проблемы воспитания кадров. Обведите значение в той колонке, где наиболее точно отражена степень участия менеджера в процессе воспитания кадров. На выбор вам предлагается три степени участия:

- участвует в этой деятельности или демонстрирует приверженность этому типу поведения редко или практически никогда;
- участвует в этой деятельности или демонстрирует приверженность этому типу поведения иногда или время от времени;
- участвует в этой деятельности или демонстрирует приверженность этому типу поведения регулярно или часто.

Во второй части есть ключ и указания по его использованию.

	Редко или почти никогда	Иногда, время от времени	Часто или регулярно
1. В своем расписании мой руководитель отводит время на то, чтобы помочь мне вырасти в профессиональном плане или продвинуться по служебной лестнице	1	2	3

	Редко или почти никогда	Иногда, время от времени	Часто или регулярно
2. Некоторое время мой руководитель тратит на то, чтобы обсудить со мной те возможности, которые позволят полностью реализовать мой потенциал	1	2	3
3. Мой руководитель наблюдает за моими профессиональными успехами, намечая те модели поведения и те навыки, которые, на его взгляд, потребуют дальнейшей отработки	1	2	3
4. Высказывая мнение о качестве моей работы, менеджер предпочитает щадить мои чувства и не сгущает краски	3	2	1
5. Назначая личную встречу, мой руководитель старается выбрать время, когда никто не сможет прервать беседу и можно будет поговорить наедине	1	2	3
6. Обсуждая профессиональные достижения и перспективы роста, менеджер побуждает меня полностью высказаться по данной проблеме	1	2	3
7. По мере необходимости мой руководитель готов пересмотреть согласованный со мной план личного роста, не отказывая в помощи в качестве наставника	1	2	3
8. Мой руководитель препятствует переходу своих лучших сотрудников на те позиции в компании, которые обещают больше возможностей	3	2	1
9. В процессе официального подведения итогов деятельности или оценки прогресса сотрудника мой руководитель отводит некоторое время на то, чтобы обсудить планы по дальнейшему улучшению производственных результатов	1	2	3

	Редко или почти никогда	Иногда, время от времени	Часто или регулярно
10. Мой руководитель формулирует и доводит до моего сведения последствия, которые вытекают из моего нежелания или неспособности развивать свой потенциал	1	2	3
11. Во время обсуждения результатов работы или анализа перспектив развития он пытается подробно обрисовать, какие модели поведения и производственные достижения будут считаться оптимальными	1	2	3
12. Во время обсуждения производственных результатов или перспектив развития решающее значение имеет точка зрения руководителя, а не мое мнение	3	2	1
13. Спрашивая мое мнение по поводу перспектив развития или проблемных зон, менеджер приветствует возникновение полноценного диалога	1	2	3
14. Периодически мой руководитель оценивает при моем участии степень реализации плана личного роста	1	2	3
15. Для того чтобы реально обсудить профессиональный рост каждого сотрудника, мой руководитель не ограничивается проведением официальных (формальных) процедур и специально отводит для этого некоторое время в своем расписании	1	2	3
16. Мой менеджер пытается создать такую среду, которая позволяет мне меняться и повышать свои производственные результаты	1	2	3
17. Когда руководитель видит пути моего дальнейшего профессионального развития, он обсуждает со мной этот вопрос сразу, не планируя нашу встречу заранее	3	2	1

	Редко или почти никогда	Иногда, время от времени	Часто или регулярно
18 По производственным результатам и профессиональной подготовке менеджер поддерживает специально выделенный канал «обратной связи» и со своей стороны может предложить внести определенные коррективы	1	2	3
19 Во время обсуждения результатов или перспектив профессионального роста менеджер внимателен к моей точке зрения	1	2	3
20 Встречаясь со мной, менеджер настолько сосредоточен на том, что он хочет сказать, что практически никогда не слышит то, о чем я ему хочу сказать	3	2	1
21 Мой руководитель внимательно следит за моим ростом, максимально содействует любым позитивным тенденциям	1	2	3
22 В процессе формального анализа результатов или оценки прогресса сотрудника мой руководитель отводит время на то, чтобы обсудить цели моего профессионального и служебного роста	1	2	3
23. Обсуждение профессиональных достижений происходит исключительно на специально предусмотренных для этого совещаниях	3	2	1
24. До того как обсудить при личной встрече перспективы моего профессионального роста, мой руководитель должен четко знать, что я должен делать по-другому и почему	1	2	3
25 При личной встрече мой руководитель пытается выявить барьеры, мешающие будущему росту, и пути их преодоления	1	2	3
26. При встрече с сотрудником мой руководитель старается продемон-			

	Редко или почти никогда	Иногда, время от времени	Часто или регулярно
стрировать свою заинтересованность и внимание посредством доступных ему невербальных коммуникаций (например, старается смотреть прямо в глаза собеседнику)	1	2	3
27. Менеджер хочет убедиться в том, что понял позицию собеседника абсолютно верно, пользуясь такими приемами, как выделение ключевых моментов, изложение мысли собеседника своими словами, проверка на понимание	1	2	3
28. Помощь в реализации индивидуального плана личного роста противоречит принципам моего руководителя, поэтому выполнение этой задачи он, как правило, возлагает непосредственно на самого сотрудника	3	2	1
29. Мой руководитель старается помочь мне лучше разобраться в тех ожиданиях, которые вытекают из особенностей нашей организационной культуры и среды, что дает мне возможность корректировать ожидания, которые у меня возникают в связи с работой в данной организации	1	2	3
30. Мой руководитель стремится найти для меня такую возможность улучшить качество работы, которая будет подходить именно мне	1	2	3
31. Если менеджер видит необходимость в повышении моих профессиональных качеств и для этого есть соответствующие возможности, он берет небольшой тайм-аут для того, чтобы проанализировать ситуацию, определить корень проблемы и установить возможные препятствия на этом пути	1	2	3

	Редко или почти никогда	Иногда, время от времени	Часто или регулярно
32. Мой руководитель старается сделать так, чтобы обратная связь не искажала поток информации. Это позволяет мне лучше понять, как результаты и подход к работе воспринимаются организацией	1	2	3
33. Во время личной беседы мой руководитель старается передать свое позитивное отношение, отражающее его убежденность в моей способности достичь оговоренных целей	1	2	3
34. Используя такие приемы, как формулировка мысли собеседника собственными словами, выделение ключевых моментов, контроль понимания, мой руководитель пытается получить от меня как можно более полную информацию	1	2	3
35. Мой руководитель внимательно следит за тем, насколько я эффективно использую полученные навыки и освоенные приемы для повышения качества работы	1	2	3

Часть 2: подсчет результатов: взгляд сотрудника

Указания: перенесите баллы (1, 2, 3), присвоенные тому или иному утверждению, в приведенную ниже таблицу (записывая баллы, будьте внимательны). Подсчитайте количество баллов для каждой категории. Верните результаты своему руководителю.

Стремление к профессиональному росту сотрудников	Стремление к росту результатов	Оценка, диагностика, планирование
1	2	3
8	9	10
15	16	17
22	23	24
29	30	31
Всего:	Всего:	Всего:

Проведение личных встреч, обеспечение обратной связи	Внимательность	Способность слушать и адекватно реагировать	Реализация и дальнейшее сопровождение
4	5	6	7
11	12	13	14
18	19	20	21
25	26	27	28
32	33	34	35
Всего:	Всего.	Всего	Всего.

Интерпретация результатов (менеджеру/наставнику)

Подсчитайте количество баллов по каждой категории. Сумма баллов указывает на степень, в какой вы следуете или готовы следовать описываемой данной категорией философии воспитания кадров, характерному для нее навыку или модели поведения.

Если сумма баллов входит в диапазон значений от 12 до 15 баллов, можно считать, что по данному параметру вы вполне отвечаете современным требованиям.

Если сумма баллов входит в диапазон значений от 5 до 8 баллов, можно считать, что вы нашли проблемную зону, требующую повышенного внимания.

Составление профиля

Чтобы получить общую картину, отражающую одновременно сильные стороны и возможности что-нибудь улучшить, отметьте результат, полученный по каждой из категорий. Соединив кружки, вы получите линию профиля.

Для того чтобы оценить несоответствия между вашим восприятием ситуации и восприятием сотрудников, вы можете нанести другим цветом на этой же схеме линию профиля, полученную из следующего теста.

	Стремление к профессиональному росту сотрудников	Стремление к росту результатов	Оценка, диагностика, планирование	Проведение личных встреч, обеспечение обратной связи	Внимательность	Способность слушать и адекватно реагировать	Реализация и дальнейшее сопровождение
Максимум	15	15	15	15	15	15	15
	14	14	14	14	14	14	14
	13	13	13	13	13	13	13
	12	12	12	12	12	12	12
	11	11	11	11	11	11	11
	10	10	10	10	10	10	10
	9	9	9	9	9	9	9
Минимум	8	8	8	8	8	8	8
	7	7	7	7	7	7	7
	6	6	6	6	6	6	6
	5	5	5	5	5	5	5

Линию профиля вы можете нанести на схеме предыдущего теста.

ЖУРНАЛ ЛИЧНЫХ НАБЛЮДЕНИЙ: ЗАМЕТКИ О ВОСПИТАНИИ КАДРОВ

К этому разделу вы можете обратиться для общего анализа процесса воспитания кадров и выявления проблемных зон

1 Сравните результаты, полученные как по первому, так и по второму тесту. Какие выводы в отношении каждой из приведенных ниже категорий вы можете сделать, опираясь на выставленную сумму баллов и на полученные линии профиля? Сопоставив результаты этих двух тестов, попытайтесь объяснить расхождение результатов

- **стремление к профессиональному росту сотрудников** эта категория характеризует ваше желание способствовать личному и профессиональному росту сотрудника в рамках организации посредством выполнения функций наставника;
- **стремление к росту результатов**: эта категория характеризует ваше стремление способствовать максимальному повышению производительности труда посредством выполнения функций наставника;
- **оценка, диагностика, планирование**: эта категория отражает вашу способность оценить потребность каждого сотрудника в вашей помощи наставника и умение планировать предстоящие встречи, призванные раскрыть и использовать потенциал сотрудника;
- **организация личных встреч и обеспечение обратной связи**. эта категория характеризует вашу способность влиять на сотрудника в «воспитательных целях» при непосредственном контакте, поддерживая релевантную и неискаженную обратную связь;
- **внимательность**: эта категория отражает то, насколько вы можете быть внимательным к позиции сотрудника, его потребностям и устремлениям, уязвимости его самооценки;
- **умение слушать и адекватно реагировать**: эта категория характеризует внутреннюю способность внимательно выслушать собеседника и адекватно реагировать на его реплики во время непосредственного контакта;
- **реализация и сопровождение**: эта категория отражает способность к совместной выработке, реализации, модификации и контролю плана личного роста на основе результатов личной встречи.

2. Сопоставьте значения, полученные по каждой из категорий. Какие из них особенно нуждаются в вашем внимании?

КАК ДАВНО ВАШ КЛИЕНТ МЕНЯЛ ТРЕБОВАНИЯ К КВАЛИФИКАЦИИ И ЛИЧНЫМ КАЧЕСТВАМ СОИСКАТЕЛЕЙ?

ПОЯСНЕНИЯ

Возможно, вам придется оказать содействие представителям кадровых служб, которые проводят анализ трудовых обязанностей с целью выявления качеств соискателя (знания, навыки и способности), необходимых для удовлетворительного выполнения предлагаемой работы. В рамках предлагаемой методики проводится подробное исследование конкретной работы (свойственных ей операций, характерной схемы взаимодействия, производственных стандартов, используемого оборудования, условий труда, степени и направленности контроля и т. д.). Полученная информация составляет основу для того, чтобы выявить тот набор знаний, навыков и способностей сотрудника, который будет наилучшим образом подходить для специфических условий и требований, связанных с выполнением конкретной работы. Более того, предлагаемая методика позволяет достаточно точно указать то сочетание поведенческих моделей, знаний, навыков и способностей, которое является оптимальным для выполнения каждого рабочего задания. В конечном итоге информация может быть представлена в виде гестов, на основании которых можно судить, насколько испытуемый будет справляться со своими обязанностями.

Постановка и последовательность предлагаемых для анализа вопросов обусловлена стремлением помочь членам рабочей группы и их руководителям объективно оценить, в какой мере используемый в настоящее время, многократно испытанный в самых разных условиях и досконально изученный «рабочий»

инструментарий отвечает современным требованиям. Если говорить более предметно, участникам исследования сначала предлагается оценить актуальность имеющихся у них знаний (накопленный объем информации), навыков (способностей и умений), оценить позиции (мнения, отношение, склонности, предпочтения) и поведенческие модели (видимые действия или воплощение моральных установок). После этого предлагается составить план конкретных мероприятий, призванный оптимизировать комбинацию исследованных четырех факторов с учетом текущего момента и назревающей ситуации.

МОДЕЛЬ ПЕРЕСМОТРА НЕОБХОДИМОГО СОЧЕТАНИЯ ЗНАНИЙ, НАВЫКОВ, СПОСОБНОСТЕЙ И ПОВЕДЕНЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ

Этот инструмент самоанализа очерчивает общие контуры, на основании которых можно составить индивидуальный или коллективный план мероприятий.

Этап 1: анализ имеющихся у меня на данный момент знаний, навыков, способностей; каким поведенческим моделям я следую?

Самостоятельно определите то сочетание знаний, умений, личных позиций и поведенческих моделей, которому вы обязаны своим сегодняшним успехом. Не стоит смущаться, смелее! Что позволило вам занять сегодняшние позиции? Учтите, что этот список увидят ваши коллеги

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Этап 2: какие знания, навыки, поведенческие модели и какое отношение к работе чаще встречаются в нашем коллективе?

Поделитесь выводами, сделанными вами на первом этапе исследования, с другими участниками группы. Затем, основываясь на ответах отдельных участни-

ков, составьте общий список из наиболее часто встречающихся характеристик, которых должно быть не более 10. Относительно состава включенных в общий список характеристик у участников группы не должно быть никаких разногласий.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8.
- 9.
- 10

Этап 3: какие изстораживающих сигналов беспокоят меня больше всего!

Ориентируясь на перспективу от 9 до 24 месяцев, самостоятельно выделите пять причин, которые ставят под сомнение ваше благополучие. Среди таких причин могут быть основные тенденции, проблемы, факторы, вызывающие определенную озабоченность, требования времени, изменения в технологической или законодательной сфере, действия конкурентов, возникновение новых прорывных технологий, возникновение новых областей знаний или новых возможностей. Учтите, что вы должны будете поделиться своими соображениями с другими членами группы.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Этап 4: какие изстораживающих сигналов больше всего беспокоят участников исследования!

Скомпилируйте соображения отдельных участников группы, высказанные на предыдущем этапе исследования, сформировав список из десяти наиболеестораживающих сигналов, на которые, по мнению группы, необходимо обратить наиболее пристальное внимание в перспективе ближайших 9–24 месяцев.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Этап 5: ранжированиестораживающих сигналов

Основываясь на результатах, полученных на предыдущем этапе, вы должны самостоятельно присвоить ранг и удельный вес каждому из вызовов.

Сначала присваивается ранг; при этом имейте в виду, что 10 — это максимальный ранг, а 1 — минимальный ранг. Впишите результат в соответствующей колонке.

Затем сигналам присваивается удельный вес, каждый из которых распределяется среди десяти сигналов по вашему усмотрению. Общая сумма весовых значений составляет 100 пунктов. Например, если вы считаете, что все имеющиеся сигналы в целом одинаково значимы, то удельный вес каждого из них составит 10 пунктов. Если же один из сигналов рассматривается вами как наиболее существенный, вы можете присвоить ему значение 50 пунктов, распределив остальные 50 пунктов среди оставшихся девяти сигналов. Впишите выставленные значения в соответствующей колонке.

Номер сигнала	Содержание сигнала	Ранжирование (1–10)	Удельный вес (0–100)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

Этап 6: коллективная оценка

Сначала оцените, насколько расходятся результаты ранжирования ключевых сигналов, сопоставив результаты самостоятельной работы членов группы на предыдущем этапе. После этого, используя механизм консенсуса, члены группы должны согласиться с компромиссным рангом для каждого из сигналов. Согласованные ранги запишите в порядке их значимости.

Далее оцените, насколько расходятся значения удельных весов сигналов, и присвойте каждому сигналу некое компромиссное значение удельного веса исходя из тех же условий, что и на предыдущем этапе. Используйте для этой цели приведенную ниже таблицу.

Ранжирование (по мнению группы) (1–10)	Удельные веса (по мнению группы) (0–100)	Содержание сигнала
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Этап 7: какие навыки и знания, жизненные позиции и модели поведения будут отвечать наиболее актуальным сигналам!

В результате совместной работы в группе вам предстоит тщательно взвесить и определить тот сбалансированный набор знаний, навыков, определенных позиций и поведенческих моделей, *который необходим* членам организации для того, чтобы отвечать на каждый из десяти сигналов.

Сигнал 1: необходимый набор навыков, знаний, жизненная позиция и модели поведения

Сигнал 2: необходимый набор навыков, знаний, жизненная позиция и модели поведения

Сигнал 3: необходимый набор навыков, знаний, жизненная позиция и модели поведения

Сигнал 4: необходимый набор навыков, знаний, жизненная позиция и модели поведения

Сигнал 5: необходимый набор навыков, знаний, жизненная позиция и модели поведения

Сигнал 6: необходимый набор навыков, знаний, жизненная позиция и модели поведения

Сигнал 7: необходимый набор навыков, знаний, жизненная позиция и модели поведения

Сигнал 8: необходимый набор навыков, знаний, жизненная позиция и модели поведения

Сигнал 9: необходимый набор навыков, знаний, жизненная позиция и модели поведения

Сигнал 10: необходимый набор навыков, знаний, жизненная позиция и модели поведения

Этап 8: самооценка

Выполнив пять последовательных действий (перечислены ниже), вы можете использовать результаты, полученные на предыдущем этапе, в качестве эффективного инструмента самоконтроля и обратной связи.

Действие первое: на основе результатов, полученных на предыдущем этапе исследования, попробуйте составить по каждому из десяти ключевых сигналов

вопросы для самооценки. Трех-четыре вопросов по каждому из сигналов будет вполне достаточно; при этом постановка вопроса должна предполагать цель или желаемое состояние по тому или иному критерию (см. пример). Ответ подразумевает две части, позволяющие отразить восприятие реального состояния вещей на данный момент, и то состояние, к которому респондент хотел бы прийти.

Например:

Я в полной мере понимаю все аспекты деятельности своей организации.

Так есть	1	2	3	4	5
Так должно быть	1	2	3	4	5

Действие второе: после того как вопросы составлены, раздайте их членам группы для самостоятельной работы.

Действие третье: обработка ответов заключается в вычислении среднего балла по каждому вопросу как в фактической, так и в вероятностной части ответа. Участники группы должны проанализировать собственные ответы, во-первых, сопоставив их со средними значениями и, во-вторых, сравнив результаты работы на первом этапе (то есть имеющиеся у вас на данный момент знания, навыки, модели поведения и жизненные позиции) с характеристиками, которые, по мнению группы, необходимы для того, чтобы успешно ответить на те назревающие проблемы (сигналы), которым был присвоен наивысший ранг и удельный вес.

Действие четвертое: участники группы должны поделиться друг с другом своими соображениями и впечатлениями: есть ли явный разрыв между существующими и необходимыми знаниями и навыками, моделями поведения и жизненными позициями? Если да, то в чем это проявляется? Есть ли недостатки и сильные стороны, которые свойственны всем участникам исследования? Что мы можем узнать о себе, ответив на вопросы, поставленные для самооценки? В чем именно члены группы должны стать лучше?

Действие пятое: отдельные участники исследования и рабочие группы готовят план мероприятий, который позволит им направить усилия таким образом, чтобы пересмотреть содержание своего набора навыков, знаний, жизненных позиций и моделей поведения так, чтобы более эффективно отвечать на действующие и возможные в перспективе проблемы (сигналы). Следует также определиться со сроком, когда эти планы могут быть пересмотрены и дополнены по мере их реализации.

НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНО ВАШЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КЛИЕНТОМ?

ПОЯСНЕНИЯ

В большинстве организаций об эффективности менеджмента можно судить по двум основным параметрам. Во-первых, оценивается способность делать реальный вклад в выполнение задач и, во-вторых, способность менеджера к эффективной координации действий его прямых подчиненных. К сожалению, как в сфере производства, так и в финансовой сфере вкладу менеджера придается несоизмеримо большее значение, чем умению эффективно организовать работу. Однако в долгосрочной перспективе это неизбежно приводит к тому, что на хорошем счету у организации оказываются те руководители, которые, будучи бесспорно компетентны в технических вопросах управления, наносят организации немалый ущерб из-за того, что они не в состоянии полностью использовать потенциал своих сотрудников.

Обычно решение проблемы в подобных ситуациях видится в том, чтобы вызвать такого «жесткого» управленца на откровенный разговор в надежде, что он внезапно прозреет и осознает все свои ошибки. Чтобы закрепить результат, такого руководителя обычно направляют на какие-нибудь очередные тренинги, призванные выработать лидерские качества или умение общаться с людьми. Однако этот подход в лучшем случае дает лишь временное, незначительное улучшение, если он вообще имеет хоть какой-нибудь смысл. Эта тактика может оказаться эффективной в качестве превентивной меры, можно также надеяться на определенный результат после того, как появились первые симптомы неэффективного управления; однако думать, что это панацея от любых сбоев в системе управления, рассчитывать на долгосрочный результат после повторяющихся из раза в раз случаев управленческих ошибок, по меньшей мере наивно. Чаще

всего руководители уже присутствовали на различных тренингах, посвященных развитию принципов лидерства в организации, и знают, что и как делать. Однако реальная проблема состоит в том, что они пока не способны увязать теоретически освоенные принципы со своим уникальным стилем управления.

Для того чтобы справиться с этой многогранной проблемой, пожалуй, более разумным будет прибегнуть к помощи квалифицированного консультанта для непосредственной работы с руководителем без отрыва от организационного контекста. При этом основной целью консультанта будет поиск таких новых подходов к своему подопечному, которые позволят в полной мере использовать уже имеющиеся у менеджера навыки и умения и с которыми он просто пока не освоился. Важно отметить, что этот подход опирается не столько на умения и опыт консультанта, сколько на тот объем информации, который ему удастся получить от людей, работающих с данным менеджером в непосредственном взаимодействии. При том, что на начальном этапе эта методика требует более высоких расходов, она гарантирует стабильный результат и оказывается оптимальной с точки зрения затрат в долгосрочной перспективе.

Инструментарий консалтинговых услуг достаточно богат, при этом необходимым, но недостаточным условием работоспособности входящих в него методов является способность консультанта устанавливать и поддерживать тесный контакт при работе с менеджером-клиентом. В качестве обоснования этой предпосылки теоретическая концепция так называемого метода гештальт-терапии настаивает на том, что чем прозрачнее граница, разделяющая пациента (клиента) и врача (в данном случае консультанта), тем выше вероятность того, что возникший контакт будет наиболее отвечать решению поставленной задачи. Отметим, что нет необходимости строить свою работу, опираясь исключительно на методы гештальт-терапии, достаточно просто согласиться с одной из базовых предпосылок этого метода, что позволит вам создать основу для установления дальнейших коммуникаций с вашим клиентом.

КАК МЫ ВОСПРИНИМАЕМ КОНТАКТ С КЛИЕНТОМ?

Указания: внимательно прочтите каждое утверждение. Если вы с ним согласны, отметьте это в специально отведенном месте словом «да», если вы не согласны или согласны лишь отчасти, отметьте это словом «нет».

1. Как правило, «трудные» клиенты поступают так, как они считают нужным, руководствуясь исключительно собственными интересами. _____
2. При работе с клиентом вы никогда не должны демонстрировать гнев или раздражение. _____

3. Одобрение ваших действий клиентом имеет второстепенное значение. _____
4. Вы несете ответственность только за свои собственные поступки и не отвечаете за других _____
5. Лучший путь изменить поведенческий стереотип клиента — изменить сначала его позицию _____
6. Важно понять, почему «трудный» клиент ведет себя так, а не иначе. _____
7. Чем сильнее давить на клиента, тем скорее он сдастся _____
8. Важно понять не то, что вас роднит с клиентом, а то, что отличает от него. _____
9. Нет свойственных человеку качеств, которые сами по себе можно было бы назвать плохими при любых обстоятельствах. _____
10. Крайне важно чувствовать симпатию к клиенту, доверять ему. _____

СПИСОК ОТВЕТОВ

1. Как правило, «трудные» клиенты поступают так, как они считают нужным, руководствуясь исключительно своими эгоистическими интересами. (Да.)

Строить убедительные умозрительные конструкции вполне уместно, но только не для клиента, который находится под ворохом самых разных проблем. Идея состоит в том, что если вы признаете его своекорыстные устремления нормальными и поможете их реализовать, то можно попытаться найти способы сделать это с помощью более или менее приемлемых поведенческих моделей.

2. Вы не должны демонстрировать гнев или раздражение. (Нет.)

Это также нелепо, как предположить, будто клиент никогда не должен демонстрировать своего раздражения вам. Если проблема хотя бы отчасти заключается в том, что выступающий в роли клиента менеджер должен выражать свои эмоции более корректно, консультант просто обязан выступать в качестве своеобразной модели, на которой клиент будет «оттачивать» навык корректного общения. Если человек находится в смятении, то демонстрация гнева, раздражения оправдана и естественна при том условии, что гнев и раздражение выражены наиболее уместным способом. Конечно, физическое нападение, неконтролируемая ярость или просто крик являются недопустимыми при общении с клиентом, однако при этом никто не запрещает по необходимости коррект-

но выразить свое раздражение или негодование, если способ выражения не выходит за рамки обычной нормы общения. Выражение своих негативных чувств позволяет более конкретно расставить акценты. Более того, если поведение клиента деструктивно даже для него самого, жесткая позиция консультанта может оказать отвлекающий, терапевтический эффект.

3. Одобрение ваших действий клиентом имеет второстепенное значение. (Да.)

Симпатия клиента по отношению к вам при всей значимости этого фактора не должна заслонять стоящих перед вами целей. Нет никаких сомнений в том, что вы не всегда сможете найти общий язык со своим клиентом, особенно когда вы только начинаете общаться. Принципиальное значение для эффективности ваших рабочих взаимоотношений имеет не взаимная симпатия, а взаимное уважение к позиции своего собеседника. Если рабочие отношения строятся именно на такой основе, тем лучше вас воспринимает клиент, тем скорее он вас услышит и тем скорее сделает правильный выбор.

4. Вы несете ответственность только за свои собственные поступки и не отвечаете за других. (Да.)

Одна из роковых ошибок, которая встречается в работе даже самых опытных консультантов, состоит в ложном представлении о том, что нам достоверно известен наилучший выход для клиента. Такая позиция может привести к тому (и так чаще всего и бывает), что провал или удача клиента становятся вашим провалом или удачей. Если это так, вы обязаны дать клиенту совет, 100% гарантии, расписать все до мельчайших деталей. Такой подход категорически расходится с принципами консалтинга, поскольку даже если вы правы, клиент теряет свою независимость и начинает полагаться на вас. Конечно, есть редкие исключения, когда инструктирование клиента будет уместно, но подобные ситуации крайне редки.

Если вы просто высказываете свое мнение, то поступаете исходя совершенно из других соображений. Помогая менеджеру найти собственное альтернативное решение, вы приносите ему больше пользы, чем если бы предоставили ему готовый рецепт. Вы поддерживаете клиента, направляете его, заставляете по-новому взглянуть на привычные вещи. Ваша работа состоит в том, чтобы помочь клиенту увидеть то, что доступно вашему взору. Сделав свое дело, вы оставляете выбор за клиентом, дав ему шанс увидеть еще одну альтернативу.

5. Лучший путь изменить поведенческий стереотип клиента — изменить сначала его позицию. (Нет.)

Несмотря на то что в этом утверждении есть рациональное зерно и подобную точку зрения разделяют очень многие, данная предпосылка таит в себе опреде-

ленную опасность. Надо иметь в виду, что если вы хотите изменить поведенческий стереотип людей, подвергая сомнению занимаемую ими позицию и говоря, что они должны видеть и чувствовать ситуацию не так, как они ее видят, вы исходите либо из того, что они не имеют права думать, как им нравится, либо из того, что раз они заняли эту позицию, то с ними «что-то не так». Безапелляционный подход не может вызвать ничего, кроме отторжения и желания защититься. И уж точно не стоит на него полагаться, если вы хотите изменить манеру поведения.

Позиция: «Вам следует ценить то, что вам хотят сказать ваши непосредственные подчиненные. Нужно быть к ним более внимательным, показать, что вы их поддерживаете».

Манера поведения: «Когда вы разговариваете с подчиненным, не отводите глаз. Прежде чем ответить, выдержите небольшую паузу»

Как вы думаете, какой совет скорее приведет к желаемому результату?

6 Важно понять, почему «трудный» клиент ведет себя именно так, а не иначе. (Нет.)

Попытка выяснить, даже «проникнуться» мотивацией других людей, часто оказывается не только безуспешной, но и вредной. На самом деле совершенно не имеет значения, почему кто-то чего-то хочет; значение имеет лишь то, что именно хочет ваш клиент, насколько его цель реальна и что ему мешает ее достичь. Как только вы начинаете углубляться в такие сложные материи, как зачем и почему, вы фактически вынуждаете человека всеми силами отстаивать и оправдывать свои желания. Здесь подразумевается, что в основе любого желания могут лежать как «хорошие», так и «плохие» мотивы. То есть вы выступаете в качестве судьи, а ваш клиент в качестве подозреваемого. Такие взаимоотношения трудно назвать продуктивными, особенно учитывая то обстоятельство, что клиент все равно будет стремиться удовлетворить свое желание и вам не удастся его переубедить.

7. Чем сильнее давить на клиента, тем скорее он сдастся. (Нет.)

В 1977 году Герман и Коренич ввели понятие, которое они называли «синдром всемогущества». Они исходили из того, что многие руководители могут быть очень высокого о себе мнения и думать, будто любое их неодобрительное замечание относительно действий непосредственного подчиненного должно повергнуть последнего в трепет. Так постепенно складывается миф о «великом и ужасном», который оказывается достаточно живучим, поскольку незримо присутствует везде и всюду, причем он не изображает громовержца, а ведет

себя подчеркнуто вежливо. Отсюда подчиненный делает единственно возможный вывод: менеджер действительно всемогущ, нужно ничего не предпринимать, чтобы не навлечь на себя его гнев. Это миф двунаправленного действия, напоминающий феномен самосбывающегося прогноза, и он приводит к медленному угасанию организации. Поразительно, но многие консультанты также подпадают под ложное обаяние этих представлений. Они считают, что при четкой формулировке своей мысли им удастся, вне всякого сомнения, повлиять на клиента, и поэтому их должна волновать *только* техническая сторона вопроса.

Однако закон природы — действие рождает противодействие — пока еще никто не опроверг. Надо исходить из предпосылок, что если вы готовы прямо высказывать свое мнение и суждения и можете говорить о своем восприятии проблемы, то клиент достаточно рассудителен и самостоятелен для того, чтобы по необходимости рассмотреть альтернативную точку зрения или установить корректирующую обратную связь. Показывая тем самым уважение к своему клиенту, вы создаете основу для более тесного и продуктивного сотрудничества. Если же вы сомневаетесь в предпочтениях клиента, вы можете о них узнать до того, как начнете его консультировать.

8. Важно понять не то, что вас роднит с клиентом, а то, что отличает от него (Да.)

Полноценные взаимоотношения всегда строятся на признании того факта, что все люди разные. Чем яснее вы обозначите свои расхождения во взглядах, тем выше вероятность того, что вам удастся найти точки соприкосновения и поддерживать нормальное взаимодействие на благо клиента так, как умеете делать *только* вы. При этом совершенно не важно, насколько отличается ваша позиция по тому или иному вопросу. Порой для того, чтобы добиться желаемого результата, контраст между вами и клиентом должен быть просто разительным. Так или иначе, до тех пор, пока консультация не выходит за границы некоей зоны, которую вы считаете допустимой для данного случая, тем больше вы сможете дифференцировать себя, найти отличия от клиента и тем самым добиться успеха. Общие взгляды могут касаться лишь определения целей вашей совместной работы и конечного результата.

9. Нет таких свойственных человеку качеств, которые сами по себе можно было бы назвать плохими при любых обстоятельствах. (Да.)

Многие руководители становятся жертвами ложных предпосылок, когда проблема видится в том, что они собой представляют, а не в том, что они принимают. Слишком часто клиент стремится измениться сам, вместо того чтобы просто подкорректировать свое поведение. По этому поводу вышестоящее

руководство обычно высказывается примерно следующим образом: «Вы слишком прямолинейны», «Вы слишком мягкий человек», «Вы слишком осторожны». Нетрудно заметить, что в некоторых ситуациях прямолинейность, мягкость или осмотрительность являются единственным возможным ответом на некий вызов, а все эти качества могут быть как положительными, так и отрицательными лишь в контексте конкретных обстоятельств. Точно так же простительно убийство, если на вас набросился злобный комар, и ложь, если ваш босс вызывает вас на откровенность и просит говорить все, что вы о нем думаете.

Повторюсь, любое качество или поступок человека может интерпретироваться лишь в свете конкретных обстоятельств. Более того, негативно отзываясь о конкретном качестве человека, мы тем самым унижаем его как личность. Железное, непререкаемое правило консультанта может быть сформулировано так: если вы хотите и далее нормально взаимодействовать с клиентом, сосредоточьтесь на конкретных аспектах поведения и результатах этого поведения, ни в коем случае не затрагивая тех свойств характера, которые вынуждают человека поступать так или иначе.

10. Крайне важно чувствовать симпатию к клиенту, доверять ему. (Нет.)

Степень несогласия с подобной постановкой вопроса имеет явно выраженный, безусловный характер. Здесь не может быть никаких оговорок. Это не противоречит тому, что между клиентом и консультантом могут быть ненатянутые, почти доверительные отношения. Более того, если так и не удастся растопить лед взаимного подозрения и недоверия, работа будет затруднена, особенно сложно будет говорить на болезненные темы. Просто в своих взаимных симпатиях можно незаметно перейти некую невидимую грань, когда отношения становятся почти дружескими. При этом отношения «тренер—ученик», «наставник—подопечный» неизбежно предполагают существование этой границы, сохранение определенной дистанции. В противном случае вы рискуете утратить способность объективно смотреть на вещи, начнете воспринимать все лично и будете думать не о том, что лучше для клиента в сложившейся ситуации, а о том, что было бы лучше для вас, если бы вы оказались на его месте.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ ПОДХОД К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ КЛИЕНТА

ВВЕДЕНИЕ

Обратившись к этому разделу «Настольной книги консультанта», вы имеете возможность ознакомиться с материалами, где подробно изложены рекомендации, касающиеся решения проблем клиента. Эти справочные материалы организованы в форме небольших по объему статей, содержащих практические указания и идеи, призванные воплотить на практике предлагаемые консультантом инициативы.

Для каждого отдельного случая есть подробный алгоритм действий, иногда дополненный примерами, иллюстрациями, схемами и таблицами, которые значительно упрощают понимание материала.

Вы можете использовать предлагаемые алгоритмы в качестве:

- 1) схемы, определяющей ваши действия в роли консультанта;
- 2) готового совета, которым вы можете поделиться со своим клиентом;
- 3) рекомендаций высшему руководству компании;
- 4) предварительных материалов, с которыми должен ознакомиться клиент до проведения консультации.

ПЛАНИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

ПОЯСНЕНИЯ

Часто организации не жалеют средств на то, чтобы узнать мнение своих сотрудников в отношении сформировавшегося в организации климата и организационной культуры. Большое внимание уделяется также оценке того, насколько сотрудники приблизились к введенным на предприятии стандартам качества. Например, широко известны программы организационного развития (аналогичные Знаку качества) Malcolm Baldrige. Однако, несмотря на все усилия, компаниям редко удается добиться тех результатов, которые ожидалось от проведения исследования. Здесь предлагаются некоторые рекомендации, при использовании которых у вас должно сложиться определенное представление о важности мнения сотрудников и существенном значении исследования их мнений.

ЧАСТЬ 1: ПЛАНИРОВАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

То обстоятельство, что организации не удается получить от исследования ожидаемых результатов, объясняется отчасти тем, что никто серьезно не задумывается о тщательном планировании этой работы. В то же время планирование позволяет не только упростить анализ результатов, но и достаточно четко определиться с исходными предположениями и тем, чего вы в конечном итоге ждете от данного исследования. Итак, вашему вниманию предлагаются практические рекомендации по планированию исследования.

Конфиденциальность используемой информации, коммуникация действий

Как правило, организация предпочитает не распространяться о полученных в результате исследования данных, стремясь добиться от сотрудников наиболее правдивых ответов. Несмотря на то что такие мотивы вполне резонны, конфиденциальность имеет и свои негативные стороны. Например, не вполне понятно, что делать с анонимными заявлениями о нарушении действующих в компании правил. Ведь проверка и реакция на подобные заявления могут «раскрыть» информаторов и, кроме того, как видно из следующего примера, привести к бездействию тех, кто нуждается в изменениях больше всего.

Некоторое время назад было предпринято исследование мнения сотрудников одной из компаний аэрокосмического комплекса. Клиент выразил желание выявить случаи отклонения от принятых на предприятии стандартов поведения, но воздержаться от преждевременной реакции на такие отклонения. Это условие мотивировалось стремлением исключить возможность «охоты на ведьм» и сосредоточить внимание на решении вопросов, существенных для организации в целом. Результат обескуражил. Собранные свидетельства содержали информацию об одном из руководителей, от которого забеременела рядовая сотрудница и получила от него за это компенсацию в виде продвижения по службе. Подобное явление решительно расходится с действующими в компании установками и по этому факту должно было быть проведено внутреннее расследование. Тем не менее условие конфиденциальности ограничило компанию предпринять по указанному случаю что-то конкретное.

Как вы могли убедиться, внутреннее расследование отдельных обвинений может быть сопряжено с определенными затруднениями. Организация может просто закрыть глаза на проблему или попытаться собрать более подробную информацию в фокус-группах. Составленные по принципу случайного отбора группы должны подтвердить или оспорить справедливость выдвинутых голословных утверждений, опираясь на дополнительно представленные по этому поводу сведения. При проведении подобных разбирательств необходимо иметь в виду этический момент: председателем собрания должен быть избран человек безупречной репутации, не являющийся прямым начальником ни для кого из членов группы.

Не ищите то, что лежит на поверхности

Во многих организациях есть убежденность, что общее понимание проблемы уже существует, а консультанта необходимо привлечь лишь для того, чтобы прояснить

некоторые детали. Однако если организация намерена рассмотреть проблему лишь в отношении объекта исследования X, то она может получить информацию только по этому объекту и лишиться себя возможности оценить, быть может, не менее существенные обстоятельства. Об этом свидетельствует следующий пример.

В связи с заменой системы локальных сетей организация обратилась к консультанту, чтобы оценить, в каком объеме необходимо произвести переподготовку персонала. После консультаций с пользователями нового оборудования специалист пришел к выводу, что затрудненный обмен информацией является вовсе не следствием низкой квалификации пользователей. Наоборот, он обусловлен особенностями менеджмента и организационной культуры.

Организация может отчасти справиться с подобной проблемой посредством проведения широкомасштабного исследования с последующим уточнением проблемных областей. С другим подходом к этой проблеме вы можете ознакомиться в следующем подразделе.

Методы многофакторного тестирования

Эффективный поиск информации характеризуется тем, что для сбора данных по одной и той же теме используются разные приемы и подходы. Дело в том, что каждый подход к сбору и анализу информации имеет свои недостатки и преимущества. Так, например, исследование с применением количественной шкалы привлекательно благодаря тому, что конечный результат можно толковать единственно возможным образом. С другой стороны, конкретная формулировка вопроса может не отображать всех нюансов сложившейся ситуации, и в связи с этим могут быть утрачены существенные детали. Кроме того, в исследованиях по количественной шкале, особенно в тех из них, которые имеют узкоприкладной характер, исследователь не может выйти за рамки заданного круга вопросов. В связи с этим организация не имеет представления о целом ряде значимых аспектов.

Методы анкетирования (интуитивная оценка), где предполагается, что исследователь должен всего лишь придерживаться некоторой общей схемы, формулируя вопросы по своему усмотрению, дают ему возможность собрать более полновесную информацию. К сожалению, чем менее жесткой будет схема, тем сложнее оценить и интерпретировать конечный результат. Здесь нельзя утверждать, что подведение общего итога может быть гарантировано от искажающего влияния фактора личного отношения исследователя к проблеме, что абсолютно исключено в случае применения жесткой количественной шкалы.

Благодаря тому что лидер фокус-группы имеет возможность задавать уточняющие вопросы, этот метод исследования обеспечивает наибольший объем полезной

информации. В то же время вербальный поток информации хуже поддается классификации и резюмированию, чем письменные ответы респондентов. Кроме того, сотрудники, участвующие в работе фокус-группы, не могут выступать анонимно.

Необходимо одновременно использовать разноплановые, многофакторные подходы. Как уже говорилось, использование единственного метода не может вскрыть все аспекты проблемы. Работа фокус-групп и индивидуальное собеседование, позволяя хотя бы примерно очертить круг интересующих проблем, оправдывают себя в самом начале исследования. Анкетирование с применением количественной шкалы или использование общей схемы интервью, допускающей значительные отклонения, дает возможность прояснить некоторые детали. При этом респонденты могут быть уверены в анонимности исследования. Затем целесообразно снова создать фокус-группы с тем, чтобы обеспечить обратную связь по конкретным, выявленным на предыдущем этапе темам и дать возможность анонимно выразить свои сомнения по тем или иным выводам. И наконец, на завершающем этапе снова не обойтись без помощи фокус-групп, которые должны окончательно выразить свое отношение к заключительным рекомендациям по тем или иным вопросам.

Использование программного обеспечения, специально разработанного для целей таких исследований, позволяет получить более релевантную информацию.

Перед сбором информации необходимо определиться с методами ее анализа

Менеджер одной из производственных фирм составил примерный план исследования, по результатам которого он намеревался оценить последствия постоянного «отставания» одного из подразделений компании. Желая узнать общее мнение по перечню представленных в исследовании вопросов, он разослал копии документа другим руководителям. Однако вместо конструктивных замечаний по плану исследования он получил 50 заполненных анкет! Только после такого, совершенно неожиданного для себя поворота он понял, что ему просто нужно было заранее знать, что он хотел бы получить в качестве конечного результата. В итоге, чтобы придать его исследованию законченный вид, потребовался не один час напряженного труда сотрудника кадрового отдела.

При проведении исследований в какой-либо группе, прежде чем попросить сотрудников заполнить опросные листы, необходимо четко определиться с выбором средств и методов анализа, способом представления данных. Это позволит вам снизить влияние фактора личных предпочтений (который оказывается до-

вольно существенным, когда нет установленной методики анализа) и избежать сопротивления и паники, вызванной необходимостью обрабатывать в последнюю минуту нахлынувший поток информации. Если после проведения исследования вы все равно не уверены в выборе методики анализа, можно порекомендовать провести пробное исследование в группе, которая будет аналогична целевой аудитории; это даст вам возможность исключить неясные вопросы и выбрать оптимальный метод анализа.

Оптимальная выборка, целевые группы, распределение данных

Во многих организациях исследования проводятся один раз в год. В связи с этим можно выделить две ключевые проблемы: во-первых, эпизодические исследования не всегда позволяют отличить случайные отклонения от новых тенденций; лишь регулярные исследования, которым предшествует тщательный подбор целевой группы, позволяют отличить обособленные, случайные факты от хронических проблем. Во-вторых, не всегда учитывается возможность того, что поведение сотрудников, включенных в целевую группу, не будет соответствовать их обычному поведению. Нельзя исключать и того, что кто-то изберет и прямо противоположную модель поведения, начнет каяться во всех смертных грехах и преувеличивать свои недостатки, что также не вносит ясности.

Создавая выборку, необходимо решить перед началом исследования, как структурировать данные. Как правило, противопоставляются сотрудники-мужчины и сотрудники-женщины, штатные и линейные сотрудники, различные подразделения. Такое распределение позволяет выявить группы сотрудников, озабоченных той или иной проблемой. С другой стороны, разработчики исследований и эксперты нередко заблуждаются, прибегая к методу множественного контроля, чтобы определить различие с точки зрения статистики между более чем двумя средними внутри класса. Учитывая, что эти средние значения по выборке не являются независимыми, нелегко установить или интерпретировать степень их значимости.

Существующие специальные математические пакеты позволяют практически любой организации получить искомую информацию в виде понятных графиков и схем. Чем больше число возможных выборок, тем большее количество сотрудников должно принимать участие в исследованиях. В противном случае просто не удастся получить релевантную информацию. Какой бы метод статистического анализа ни применялся, в случае использования небольших выборок всегда существует опасность, что статистические выкладки не будут отражать реальную картину. Тем не менее всегда есть возможность устранить неточность, не только сделав выборку более репрезентативной, но и используя более точные и надежные методы измерения,

что, правда, всегда грозит большими потерями времени. При интерпретации результатов исследования, как и в случае выборочного контроля, эксперт должен оценивать статистические данные без отрыва от непосредственных результатов исследования, соответственно меняя подходы к формированию выборок.

Подключение сотрудников к опросу

Даже если организация добросовестно опросит своих сотрудников и достаточно верно оценит их потребности, ей все равно нужно быть готовой к тому, что придется преодолевать внутреннее сопротивление перед началом реорганизаций. Среди прочих рекомендаций, призванных хотя бы отчасти снять остроту этой проблемы, можно посоветовать с помощью формальных и неформальных рычагов привлекать к работе в группах влиятельных сотрудников, которые разрабатывают или отбирают методы исследования, собирают и анализируют результаты, выступают с рекомендациями, реализуют решения на практике. Среди таких сотрудников, которые должны быть рупором своей группы, выразителем ее интересов, средством коммуникации для участников группы и источником существенной информации для целей исследования, могут быть представители менеджмента, профсоюза или избранные представители от подразделений или внутреннего профессионального сообщества. Например, одна из построенных по такому принципу групп включала вице-президента компании, представителя совета директоров, одного менеджера, двух инженеров, двух начальников смены, двух сотрудников административного подразделения и двух наблюдателей, представляющих интересы своего профессионального цеха.

Исследование не может быть пассивным

Возможно, руководители предприятия решат произвести опрос среди сотрудников просто из любопытства или для того, чтобы успокоить самих себя, не имея намерений выявить какую-нибудь проблему. Однако любые исследования пробуждают у людей ожидания. Если ожидания перемен не оправдываются, то моральное состояние коллектива может стать хуже, чем было до этих пор.

Менеджмент должен всерьез задаться вопросом: «Что если мы проявим заинтересованность в проблемах персонала и ничего не сможем (или не захотим) сделать для того, чтобы их решить?» Подобные опасения не лишены оснований, если между руководством компании и рядовыми сотрудниками нет взаимопонимания или они традиционно находятся в состоянии вражды. С одной стороны, подобные опасения как бы оправдывают бездействие, с другой стороны, они заставляют задуматься.

Менеджмент должен определиться, какие действия будут уместны, а какие нет, еще до того, как у авторов исследования замысел приобретет реальные очертания или начнется сбор информации. Если сотрудники демонстрируют явное беспокойство, менеджмент обязан донести до сотрудников простую мысль, что руководству понятна озабоченность трудового коллектива. Если руководство не может решить определенный перечень вопросов немедленно, то сотрудники должны об этом знать. Если менеджмент обнаружит данные исследования и предаст гласности свои намерения, то это уже положительный момент. Хотя, конечно, в идеале руководство обязано чутко реагировать на настроения рядовых сотрудников, прислушиваться к их мнению.

Необходимо планировать процедуру исследования

Когда процесс исследования становится неотъемлемой частью обычного цикла планирования и учитывается в целях, задачах и бюджете организации, то эта процедура приобретает особый вес. Составляя расписание мероприятий, связанных с процессом опроса, можно связать воедино, учесть и направить в нужное русло усилия и желание персонала принять участие в этом процессе. Все это дает возможность подготовить рекомендации еще за месяц до очередного заседания, посвященного вопросам планирования. Чтобы выполнить эту задачу, попробуйте составить расписание, отталкиваясь от некоего времени «Ч». Допустим, бюджет принимается в июне, тогда рекомендации на основе опроса должны быть представлены в мае, а их подготовкой необходимо заняться еще в апреле. Март нужно отвести для анализа сделанных выводов, а сам опрос (если он будет проходить только в один этап) произвести в феврале. Таким образом, базовые принципы, на которых будет строиться исследование, должны быть сформулированы в январе, а целевая группа сформирована в декабре. Если вы хотите получить от своих усилий, связанных с изучением мнения персонала, максимальную отдачу, то подойти к вопросам планирования нужно довольно основательно.

Не планируя своих действий, вы неизбежно натолкнетесь на глухое непонимание со стороны руководителей, которые реагируют на систему предложений рядовых сотрудников и ваши рекомендации несокрушимой фразой вроде: «Идея неплоха, но где взять деньги на вашу затею?»

На основании данных исследования необходимо сформулировать конкретные, понятные шаги

Нередко выводами опросов оказываются просто благие пожелания: «Мы должны наладить систему коммуникаций», «Необходимо повлиять на отношение

людей к работе». К сожалению, эти избитые истины не имеют ни малейшей практической ценности в свете тех конкретных проблем, которые были выявлены в процессе исследования. В связи с этим вашему вниманию предлагается перечень вопросов, которые, скорее всего, терзают умы рядовых членов организации, и перечень конкретных мероприятий, которые могли бы снизить накал страстей.

<i>Причина озабоченности значительной части сотрудников</i>	<i>Возможное решение проблемы</i>
Справедливая система карьерного роста	Изменить процедуры, с помощью которых производится отбор кандидатов на повышение и сами принципы служебного роста; сместить центр принятия решений
Справедливая система оплаты труда	Участие в прибылях, гибкая система премирования
Оценка трудового участия	Возможно, имеет смысл вознаграждать команду, отойти от персоналий, модифицировать процесс рейтинговой оценки
Профессиональный рост	Создать возможности для профессионального роста, четко сформулировать должностные инструкции, создать систему подготовки кадров на производстве, вознаграждать за профессиональные знания
Система коммуникаций	Создать некое подобие редколлегии бюллетеня, проводить общие собрания, выпускать специальные видеоролики, наладить обмен мнениями по электронной почте, создавать фокус-группы
Делегирование полномочий	Делегировать отдельные властные полномочия и подключать к процессу принятия решений рядовой персонал
Разногласия между подразделениями, неэффективные коммуникации между различными подразделениями	Вести работу по формированию «смешанных» команд, производить реструктуризацию не по принципу организационной принадлежности, а по принципу ориентированности на конечный продукт или пользователя
Стиль менеджмента	Круговая обратная связь, специальная подготовка руководящих кадров

Разъяснение целей и задач исследования, рекомендации и последующие мероприятия

На любом этапе изучения мнения персонала существенным элементом этого процесса остается поддержание полноценных коммуникаций. Организация обязана информировать сотрудников относительно планирования процесса исследования, сбора данных и предлагаемых решений. Если система коммуникаций не отлажена, сотрудники, которые могли бы проявить себя активными участниками процесса и максимально ему содействовать, начинают теряться в догадках, их обуревают комплексы, сомнения, и в конечном итоге они будут просто пытаться угадывать то, что от них хотят услышать. Отсутствие необходимой поддержки в коллективе способно похоронить любые, даже самые прогрессивные, начинания руководства. Один, видимо, умудренный опытом человек, говорил: «Что бы вы ни задумали, треть сотрудников вас поддержит, треть будет против, треть отнесется к вашим планам равнодушно. Моя работа заключается в том, чтобы исключить влияние убежденных противников на остальные две трети сотрудников!»

Надежность и обоснование полученных в результате исследования сведений

Обоснование и перепроверка данных проводятся для выяснения того, насколько эффективно проводится исследование. Этот процесс реализуется посредством многократной, разноплановой постановки вопросов по каждой теме исследования. По каждой теме задается три (а лучше пять) вопросов, при этом во время опроса или в процессе работы фокус-группы аналогичные вопросы ставятся не один раз. Можно оценить, насколько достоверные результаты вы получили в процессе опроса, сопоставляя их с существующими методами сбора информации, что позволит устранить или свести к минимуму количество бессодержательных или неясных вопросов.

Надежность исследования предполагает, что полученные результаты не содержат внутренних противоречий и не потеряют своей значимости с течением времени. Если исследование недостаточно надежно, статистические выкладки будут «гулять» вне зависимости от реальных изменений в позиции персонала и то, что может показаться зарождением новой тенденции, может быть обусловлено некорректным выбором методов исследования.

Если перед вами поставлена задача создания новых или модифицирования существующих принципов исследования мнения в группах, необходимо протестировать свое «творение» на надежность. Даже если перед вами стоит более скромная цель и вам всего лишь нужно использовать разработанную методику,

все равно желательно удостовериться в надежности и достоверности результатов, полученных с ее помощью. Следует подчеркнуть, что, проверяя лишний раз некую методику на небольшой выборке из числа сотрудников организации, вы не проделываете ненужной работы. Дополнительные затраты времени не так страшны, как масштабное исследование, в результате которого вы получаете информацию сомнительной ценности.

ЧАСТЬ 2: ПОДГОТОВКА ИССЛЕДОВАНИЯ, АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

В первой части мы затронули вопрос о надлежащем планировании и изучении мнения сотрудников наряду с включением процесса исследования в организационные изменения. Во второй части мы поговорим о методических вопросах в связи с подготовкой исследования, попытаемся разъяснить, как добиться того, чтобы исследование оказалось полезным, надежным средством, позволяющим оценить эффективность организационных нововведений.

Постановка вопросов

Как правило, лучше начинать не с частных вопросов, а с целых блоков (подтем), которые следует последовательно конкретизировать. Чтобы раскрыть отдельную категорию достаточно обычно трех вопросов, однако лучше придерживаться трех-четырех вопросов на категорию, что позволит получить непротиворечивую и более надежную информацию.

Допустим, перед вами поставлена задача «исследовать способности опытных сотрудников, выполняющих роли наставников, прислушиваться к словам своих подопечных». Большинству исследователей покажется достаточным задать один-единственный вопрос, например: «Как вы оцениваете способность вашего куратора прислушиваться к чужому мнению?» — хотя это будет абсолютным воплощением образа одноногой кобылы; смешно и беспомощно. Если вы не хотите попасть впро-сак, задайте три-четыре вопроса, которые должны раскрыть тему «эффективности наставников с точки зрения способности выслушивать собеседника», например:

- 1) как бы вы оценили способность вашего наставника прислушиваться к чужо-му мнению;
- 2) насколько комфортно вы себя чувствуете, рассказывая своему наставнику о собственных идеях, реализация которых, по вашему мнению, будет способ-ствовать более эффективной работе;

- 3) как часто вы делились с наставником своими идеями и как часто они были реализованы на практике;
- 4) как вам кажется, ваш наставник понимает вашу позицию?

Рекомендуем повторить это упражнение для каждой подтемы исследования.

Формат исследования и инструкции

Важно выбрать правильный формат опросника, чтобы у любого респондента не возникало ни малейших сомнений в том, что он делает все правильно. По возможности исключите вероятность ошибок, когда «галочку ставят не в ту клеточку». Для этого, если от респондента требуется обвести вариант ответа или поставить галочку, нужно либо разграничить соседние вопросы чертой или заключить вопрос и место для ответа в скобки, либо не пожалеть времени на форматирование текста.

Следует предостеречь и от размещения подряд вопросов, которые относятся к одной категории. Недопустимо (особенно если составленная форма заполняется сотрудниками впервые), например, если вопросы с первого по пятый должны будут прояснить, насколько непосредственное руководство прислушивается к мнению подчиненных, а вопросы с шестого по десятый должны пролить свет на степень готовности менеджмента к переменам. И конечно, не стоит указывать, к какой категории какой вопрос относится; это полностью противоречит целям факторного анализа (о котором мы поговорим чуть позже) и способствует ненужному обмену мнениями, когда сотрудники будут отвечать на вопросы как будто по единому образцу.

Шкала измерения

Следует решить, в каком оформлении (виде) вы хотите получить ответ от респондента. Нередко применяют шкалу оценок, где отражены различные градации согласия с тем или иным утверждением, например:

1. Я люблю мороженое:
 - абсолютно согласен;
 - согласен;
 - отношусь нейтрально;
 - не согласен;
 - абсолютно не согласен;
2. Терпеть не могу мороженое:
 - абсолютно согласен;
 - согласен;

- отношусь нейтрально;
- не согласен;
- абсолютно не согласен;

К сожалению, применение шкалы оценок подобного типа таит в себе опасность. Во-первых, специальные исследования выявили тот недостаток, что предлагаемые варианты, как бы навязывая определенную точку зрения, провоцируют сотрудника на то, чтобы он согласился с прямо противоположными по смыслу утверждениями. Во-вторых, предельно сложно анализировать утверждения подобного типа. Если я абсолютно не согласен с утверждением: «Мне нравится мороженое», то что под этим следует понимать? Это может подразумевать, что меня тошнит от мороженого, или то, что оно мне просто не по вкусу, или даже то, что моя безграничная любовь к этому продукту не может быть вмещена в такое банальное определение как «нравится». Без соответствующих пояснений трудно разобраться, что может иметь в виду респондент на самом деле.

Неплохой альтернативой будет использование таких понятий, как частота, интенсивность, длительность, потребность в кардинальных изменениях или улучшениях.

Частота	1. Мой непосредственный начальник дает оценку эффективности моей работы	Никогда	Было один-два раза	Бывает время от времени	Часто	Регулярно
Интенсивность	1. Мой непосредственный начальник внимательно меня слушает, задает уточняющие вопросы	Ни в малейшей степени	Правда, с большой натяжкой	В общем, да	В какой-то мере, да	В значительной степени, да
Длительность	1. Во время разбора моих профессиональных достижений, мой непосредственный руководитель смотрит мне в глаза	Никогда	Иногда поднимает глаза	Как правило	Большую часть разговора	Постоянно смотрит в глаза
Потребность в изменениях	1. Насколько справедливым я считаю практику повышения сотрудников в моем отделе	Изменений не требуется	Все нормально, за малейшими исключениями	Необходимы некоторые изменения	Необходимы существенные изменения	Необходимы коренные перемены

Раздайте образцы, исправьте выявленные недочеты

Рекомендуется откорректировать закраившиеся ошибки, проверив эффективность составленного образца на группе, которая будет аналогична выборке сотрудников, являющихся целью исследования. Это позволяет добиться решения сразу нескольких задач. Вы сможете:

- 1) узнать, насколько ясно сформулированы предлагаемые вопросы;
- 2) отработать «подачу» материала;
- 3) получить статистические данные (см. «Факторный анализ»), на основании которых можно будет достаточно уверенно сказать, насколько надежными будут результаты исследования и как лучше сгруппировать вопросы по категориям;
- 4) отработать процесс распространения опросных листов и получения данных с последующей их электронной обработкой.

Сбор данных

Эта задача не так проста, как кажется на первый взгляд. Чтобы повысить эффективность своего труда (в данном случае эффективность будет выражаться процентом заполненных опросных листов), вам необходимо привлечь наибольшее количество респондентов в рамках намеченной выборки, не забывая о должной осмотрительности. Многие организации рассчитывают получить 80–90% должным образом заполненных анкет, тогда как столь высокая активность респондентов не возникает сама по себе. Тем не менее практика показывает, что можно добиться и 97%, если: во-первых, убедить персонал, что данное исследование является неотъемлемой частью хорошо организованных и прозрачных мероприятий, во-вторых, поощрять сотрудников участвовать в опросе, влияя на них через их менеджмент, в-третьих, провести обязательное собрание, на котором сотрудники гласно примут решение отвечать на поставленные вопросы или вернуть пустой бланк. Если пренебречь этими мероприятиями, не стоит рассчитывать на то, что коэффициент участия сотрудников в опросе превысит хотя бы 30–40%.

Факторный анализ результатов, группировка вопросов по категориям, проверка их релевантности

Нельзя сказать, что методика факторного анализа широко применяется в процессе исследования, тогда как ее использование является существенной и необ-

ходимой частью этого процесса. Благодаря факторному анализу вопросы разбиваются на отдельные категории, повышается релевантность полученных данных и устойчивость к случайным ошибкам.

На первом этапе факторного анализа необходимо установить необходимое и достаточное количество групп или категорий вопросов. Вне зависимости от опытности разработчика программы исследования избранный способ группировки вопросов по отдельным категориям обычно мало влияет на результаты факторного анализа; процесс группировки будет в основном зависеть от того, насколько ощущается взаимосвязь различных вопросов самим автором исследования. Хотя это допустимо для постановки самих вопросов, интуитивный подход невозможен при формировании категорий.

Благодаря факторному анализу можно, во-первых, определить, сколько статистически обоснованных категорий все же существует, во-вторых, сгруппировать вопросы по категориям не по наитию, а на основе статистической корреляции между вопросами исходя из анализа ответов всех респондентов. Реализовать этот процесс статистического анализа можно с помощью многочисленных программ, например SPSS, SAS, NCSS. Остается надеяться, что вы досконально разберетесь в методах и принципах факторного анализа, прежде чем апробировать его на практике.

Проведя факторный анализ, необходимо оценить релевантность результатов исследования. Под релевантностью следует понимать, насколько согласованными будут ответы респондентов. Есть два основных критерия релевантности: внутренняя непротиворечивость и устойчивость результатов при повторном тестировании. Первый коэффициент показывает, затрагивают или нет отдельные вопросы в рамках одной категории одну и ту же тему. С помощью показателя устойчивости результатов при повторном тестировании выявляется противоречивость или непротиворечивость результатов, проявляющаяся с течением времени. Хотя эти два показателя одинаково важны, на практике обычно используется только коэффициент внутренней непротиворечивости. Дело в том, что проверка устойчивости результатов с помощью повторного тестирования требует проведения повторного исследования в той же группе респондентов, допустим, через две недели, что считается обычно лишней процедурой. Тем не менее, если перед вами стоит задача оценить прогресс на пути предпринимаемых в организации перемен, необходимо твердо знать, в какой мере изменение мнения большинства сотрудников действительно обусловлено успешным продвижением реформ, а в какой мере — некорректностью поставленных вопросов.

Анализ и графическое отображение данных

Наконец, мы подошли к конечной цели — процессу анализа полученных и проверенных на достоверность данных. Здесь чаще всего встречаются две принципиальные ошибки: во-первых, перед анализом не было решено, как представить данные на графике, и, во-вторых, не сформулировано, что будет считаться нормальным результатом в контексте данного исследования.

Вообразите себя на поле, которое испещрено многочисленными следами, но вы не имеете ни малейшего понятия, как их прочесть. Поверьте, ощущение довольно беспомощное. С подобной проблемой сталкивались многие не всегда достаточно квалифицированные аналитики. Проще всего, прежде чем вас поглотит пучина запутанной информации, попытаться как-то ее классифицировать и представить в виде читаемых диаграмм. Однако еще лучше, если вы заранее будете знать, что вы хотите увидеть на диаграмме, сделав что-то вроде эскиза. Нужно продумать несколько сценариев, при осуществлении которых вы получите искаженную информацию, далее задайте себе несколько ключевых вопросов: «Если данные будут выглядеть так, то чтобы это могло значить?», «А если так, то что?»

Под нормальными результатами подразумеваются некие усредненные ответы на аналогичные вопросы. Если исследование проводит специализированная компания, то, скорее всего, такие нормы существуют и заказчику результаты будут представлены в форме отклонения от установленных стандартов.

Тем не менее с применением на практике условно правильных ответов возникают две существенные проблемы. Не всегда понятно, какие нормы применять в конкретном случае и как интерпретировать данные? Чтобы не было возможных разночтений, представления о норме среди сотрудников не должны расходиться с вашими. То есть их применение должно ограничиваться одной отраслью, одним регионом, одной профессией, компаниями, имеющими сопоставимые обороты (о чем, впрочем, часто забывают). Чтобы не «мерить метры литрами», рекомендуется избегать применения слишком обобщенных характеристик и оставаться в собственной системе координат. Решить эту проблему можно, заранее изучив персонал компании. Потом следует приступить к организационным переменам. После этого нужно неоднократно проводить повторные исследования в рамках репрезентативной, статистически значимой выборки. Эти результаты нужно сопоставить с результатами предварительных изысканий, что позволит исключить любые проблемы, связанные с применением неадекватных норм.

Нередко применение норм оказывается некорректным. Допустим, существует некий стандарт, характеризующий умение выслушивать собеседника, и не-

кий руководитель набирает всего 20% от нормы. Это заставляет вас автоматически сделать вывод, что у него есть явные проблемы. Однако такое заключение, скорее всего, будет неверным, основывающимся на ложной предпосылке, поскольку вы не оценили способность руководителя выслушивать собеседника в контексте соответствующей отрасли, региона, размера компании и т. д., полностью полагаясь на умозрительные, отвлеченные от жизни показатели.

Но... можно просто заказать исследование или по-новому проанализировать уже проведенное исследование

Если вы найдете то, что вам нужно, на стороне, то можете отбросить все, что мы говорили о принципах подготовки исследования. Ваша задача в этом случае будет ограничиваться лишь тем, чтобы убедиться, что заказанное исследование было составлено в соответствии с вышеописанными принципами. Вы действительно можете купить качественный продукт, однако, как правило, в распространяющихся на коммерческой основе исследованиях либо многие существенные детали опускаются, либо составители просто не имеют о них ни малейшего представления.

Приобретая на стороне программу исследования, вам необходимо выяснить у разработчика, используются ли в предлагаемом продукте нормы, каким образом они применяются, какие критерии репрезентативности и надежности используются, к каким выводам приходит разработчик, если эти критерии имеют то или иное значение. Уточните, применялся ли факторный анализ в процессе исследования, каковы были результаты его применения. Если разработчик не понимает поставленных вопросов, то, скорее всего, вы обратились не по адресу.

Кроме того, вы можете модифицировать под поставленные цели уже имеющиеся у компании предыдущие программы исследований. Однако и в этом случае вам придется строго придерживаться всех перечисленных выше рекомендаций. Важно понимать, что на конечный результат влияет даже изменение последовательности задаваемых вопросов.

Если все это покажется вам слишком хлопотным делом, то необходимо оценить, каковы будут последствия принятия ошибочных организационных решений? Если последствия могут быть катастрофическими, лучше не рисковать и не принимать организационных решений, полагаясь на непроверенную информацию. Если последствия будут малозначительными, возможно, вам действительно не стоит прилагать титанические усилия, связанные с проведением исследований мнения в группах.

КАК АДЕКВАТНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЧЕТЫРЕ МЕТОДА ОРГАНИЗАЦИОННОГО АНАЛИЗА

ПОЯСНЕНИЯ

Получить определенное представление о статусе организации можно с помощью целого ряда методов. Среди методов, предназначенных для сбора и анализа данных, можно выделить

- 1) исследование организационного климата в коллективе или исследование отношения к работе,
- 2) аудит операционной эффективности,
- 3) аудит организационной культуры;
- 4) сканирование организации

Перечисленные методы различаются как по глубине исследования, так и по специфике применения, вашему вниманию предлагаются определенные рекомендации по применению каждого из них, а также комментарии относительно их достоинств и недостатков. Можно легко увидеть существующие различия, поскольку сравнительный анализ приводится в легкодоступном для понимания формате таблицы.

ЧЕТЫРЕ МЕТОДА ОРГАНИЗАЦИОННОГО АНАЛИЗА

1. Исследование организационного климата в коллективе или исследование отношения к работе

Благодаря этой методике вы можете определить и оценить настроения и представления, преобладающие в организации в связи с конкретными проблемами,

инициативами, мерами и ключевыми темами. Исследование организационного климата в коллективе подразумевает сбор информации, которую можно было бы охарактеризовать примерно так: «Как вы себя чувствуете, работая в данной организации?» Климатические особенности определенной территории характеризуются такими параметрами, как температура, объем годовых осадков и продолжительность летнего периода. Организационный климат также можно достаточно точно охарактеризовать количественными параметрами. Вы можете получить представление о климате какой-нибудь экзотической страны, не отходя от бассейна своего отеля. Получить представление об организационном климате можно и не выходя из офиса, ограничившись рассылкой опросных листов. Правда, при этом вам не удастся выявить скрытые взаимосвязи и хронические проблемы, а ваши действия оставят у персонала сомнения в том, что исследования будут продолжены и накопившиеся проблемы будут решены. Если организация действительно обеспокоена тем, как относятся сотрудники к конкретным проблемам, темам, инициативам или мерам, необходимо провести масштабное исследование организационного климата и настроений.

2. Аудит операционной эффективности

В задачи операционного аудита входит оценка не только фактической практики, но также процессов и процедур, предписываемых различными инструкциями, руководствами, приказами и указаниями, с дальнейшим сопоставлением данных исследования и выявлением противоречий между действующей практикой и предписаниями. В результате можно получить довольно четкое представление о том, что реально предпринимает организация для достижения своих целей. Так, операционный аудит в масштабах страны ограничивается не только изучением действующего законодательства, но и сложившейся практики применения этих формальных предписаний. Подобный анализ в масштабах организации будет означать исследование действующих процессов и процедур и их сопоставление с формальными «правилами». Если организация действительно заинтересована в том, чтобы официально утвержденная политика, процедуры и методы получили реальное воплощение на практике, она должна предпринять операционный аудит.

3. Аудит организационной культуры

Этот метод выявляет поведенческие аспекты в рамках организации и принципы осуществления организацией повседневной деятельности. Культура любой страны, так же как и культура организации, является неким воплощением опреде-

ленного поведения и его мотивов, которые складываются из традиций, ритуалов, определенной нормы в языке и представлений о внешности; в культуре есть собственные герои и мифы, ценности и верования. Понимание, даже проникновение в культуру любой страны или организации, дает возможность стороннему наблюдателю постичь глубокие мотивы любых внешних проявлений. А это позволяет не только понять мотивы поведения в рамках организации, но и со временем выработать способность предугадывать будущие поступки и реакцию на внешние раздражители. Если организация действительно обеспокоена тем, чтобы идентифицировать действующие ценности, верования, поведенческие аспекты, сложившуюся практику, без аудита организационной культуры не обойтись.

4. Сканирование организации

Этот метод позволяет одновременно получить представление о том, что происходит в самой организации, и о том, какими принципами она руководствуется, осуществляя свою деятельность. Особенностью этого метода является то, что все аспекты организационных проявлений анализируется как единая система. В каком-то смысле этот метод является определенной комбинацией операционного аудита и аудита организационной культуры, но сканирование охватывает более обширный перечень возможных проблем, что не лучшим образом отражается на глубине исследования. Нельзя рассчитывать, что эта методика позволит выявить такое количество деталей, которое возможно при последовательном применении предыдущих двух методов. И тем не менее получить в первом приближении представление о согласованности организационной культуры, действующей практики и лежащих в их основе элементов все же можно. Если организации необходимо получить общее представление о том, насколько согласуются организационная культура и сложившаяся практика, насколько они успешно взаимодействуют и способствуют взаимному укреплению, ей необходимо воспользоваться методом организационного сканирования.

	Исследование организационного климата/отношения к работе	Операционный аудит	Аудит организационной культуры	Сканирование организации
Предназначение	Выявление в данный момент времени настроений, мнения, представлений сотрудников относительно отдельных проблем/инициатив	Сопоставление формальных (утвержденных) организационных процессов, процедур, методов, подходов с реальной практикой	Выявление ценностей, системы представлений, поведенческих аспектов, которые определяют принципы взаимоотношений, взаимодействия, совместной работы	Выявление организационных проблем. Определение сильных и слабых сторон, ценностей и реальной практики. Оценка «равномерности» представлений по горизонтали и вертикали в отношении этих вопросов
Применимость	Обычно применение ограничивается узким спектром отдельных вопросов, однако возможно проведение и более масштабного исследования, тему которого можно было бы обозначить так «Как вам работаете в данной организации?» Методология не предполагает углубленного анализа, дальнейшие исследования затруднены	Масштабный углубленный информационный поиск, в результате которого ставится задача выявить процессы, процедуры, методы и меры, избранные организацией для достижения поставленных целей. Может быть применен как к конкретному подразделению или направлению деятельности, так и к организации в целом	Масштабный, углубленный информационный поиск, призванный установить любые поведенческие аспекты, определяемые прежде всего тем, как и почему организация поступает определенным образом, пытается добиться поставленных целей. Может быть применен как к конкретному подразделению или направлению деятельности, так и к организации в целом	Всеохватывающий информационный поиск, призванный установить особенности работы организации, используемые при этом процессы и процедуры и определить очаговые проблемы, связанные с отдельными сотрудниками или их группами. Основная цель — определение согласованности всех составляющих организационной системы
Методология	Сбор информации с помощью заранее подготовленных вопросов. Как правило, исследование оформлено по принципу теста, где респонденту предлагается выбрать из нескольких готовых вариантов. Возможно	Комплексное исследование, включающее в себя работу фокус-групп, интервью, наблюдение за процессом работы, оценку косвенных признаков эффективности трудовой деятельности (состояние инструмента, оборудования, документации),	Комплексное исследование, включающее в себя работу фокус-групп, интервью, анкетирование, документирование. Процесс легко поддается модификации, при возникновении непредвиденных обстоятельств легко	Комбинация интервью, работы в фокус-группах, наблюдение за процессом работы, анализ косвенных признаков эффективности трудовой деятельности (состояние инструмента, оборудования, документации), анкетирование,

	Исследование организационного климата/отношения к работе	Операционный аудит	Аудит организационной культуры	Сканирование организации
	включение нескольких открытых вопросов, с их помощью можно уточнить ряд нюансов	анкетирование, документирование. Процесс легко поддается модификации, при возникновении непредвиденных обстоятельств легко корректируется	корректируется	документирование. Процесс легко поддается модификации, при возникновении непредвиденных обстоятельств легко корректируется
Целевые группы	Как правило, все сотрудники. Иногда необходимо делать выборку	Ключевые фигуры специально оговоренных и/или принципиально важных процессов, процедур, методов, мер, а также конечные потребители результатов действия этих процессов, процедур, методов, мер	Обычно все или отдельные представители высшего руководства компании, возможно также представители всех направлений деятельности организации	Обычно все или отдельные представители высшего руководства компании, возможно также представители всех направлений деятельности организации. Ключевые фигуры специально оговоренных и/или принципиально важных процессов, процедур, методов, мер, а также конечные потребители результатов действия этих процессов, процедур, методов, мер
Место в организационной системе	Анализ восприятия (отклика) на данную проблему, инициативу, комплекс проблем, инициатив	Анализ процедурной обеспеченности организации	Анализ поведенческих норм, ценностей, системы представлений в масштабе организации	Анализ всех аспектов организационной системы и их согласованности

Сильные стороны	Оценка количественных параметров, поддающихся статистическому анализу, на основе которого оценивается отношение людей к отдельным проблемам или инициатива	Производится оценка реально происходящих событий на разных организационных уровнях. Выявляются узкие места, барьеры, стимуляторы процессов или процедур. Выявляются недостатки и преимущества процессов и процедур. Осуществляется подборка разрозненных эпизодов, которые могут стать в будущем точкой роста. Оценка производится при помощи как количественных, так и качественных параметров	Устанавливаются ценности, представления, поведенческие нормы, практика, определяющая принципы взаимодействия, сотрудничества или просто совместной работы. Осуществляется подборка разрозненных эпизодов, которые могут стать в будущем точкой роста. Оценка производится как при помощи количественных, так и качественных параметров	Производится полная подборка фактов с целью определить, насколько логично и оправданно то, что и как делает организация. Анализируется как структура организации, так и использующиеся на практике элементы ее поддержания. Выявляется все, что вписывается в структуру, и все, что ей противоречит; это позволяет установить возникающие проблемы и благоприятные возможности. Осуществляется подборка разрозненных эпизодов, которые могут стать в будущем точкой роста. Оценка производится как при помощи количественных, так и качественных параметров
Специфические недостатки	Нередко исследование этого типа не выявляет крайне важных негативных фактов. Его результаты нельзя использовать для принятия управленческих решений. При обнаружении непредвиденных фактов исследование часто заходит в тупик	Исследование часто не затрагивает те поведенческие аспекты и нормы, которые влияют на характер осуществления деятельности. Нередко не удается обнаружить те культурные противоречия и трения в межличностных отношениях, которые определяют возникновение внутриорганизационных барьеров	С помощью исследования не удастся выяснить, какие механизмы работают вместо процессов и процедур. Не всегда удается установить, какие шаги противоречат действующей стратегии	Как правило, с помощью этого метода исследования не удастся провести тщательный анализ структурной модели организации вообще и отдельных элементов. В результате общего исследования остаются невыясненными проблемы и благоприятные возможности, которые могут потребовать более пристального анализа для глубокого понимания

	Исследование организационного климата/отношения к работе	Операционный аудит	Аудит организационной культуры	Сканирование организации
Плюсы	Можно установить, насколько широко распространены в рамках определенной категории характерные для нее взгляды и убеждения. Предоставляется возможность установить, есть ли проблемы, которые потребуют углубленного изучения	Можно оценить степень совпадения действующей практики с формальными правилами, ответить на вопрос: адекватны ли процессы целям стратегии развития предприятия или необходимы коррективы и применение методов инжиниринга процессов	Устанавливаются свойства культуры, ее преимущества, и соответствие стратегии развития. В результате применения этого метода определяется то, насколько назрели коренные изменения в организационной культуре или ограниченные интервенции. Выявляются приоритеты поведения в связи с таким вмешательством в организационную культуру	Определяются устойчивость и работоспособность организации исходя из текущего состояния дел. Определяется потребность в структурных изменениях. Можно установить организационные приоритеты в широком спектре потенциальных изменений
Результат	Конкретный отчет, состоящий преимущественно из анализа поддающихся количественной оценке аспектов организационной деятельности. Выводы относительно определенных проблем или инициатив	Отчет, где в свободной форме описывается, какие процессы и процедуры реально существуют и какие при этом предпринимаются меры на фоне того, что предписывается в руководствах, правилах, инструкциях, указаниях	Описательная характеристика принципов взаимодействия и коммуникации персонала в связи с необходимостью решать общие задачи. Характеристика ценностей и убеждений отдельных групп сотрудников организации	Описательная характеристика, где одновременно отражается то, какие процессы и процедуры реально существуют в рамках организации, на какой основе строятся взаимоотношения и коммуникации в связи с необходимостью решения общих задач. Кроме того, можно определить согласованность этих элементов и систем обеспечения

КАК ПОДДЕРЖИВАТЬ НАСТРОЙ СОТРУДНИКОВ В ПРОЦЕССЕ ПЕРЕМЕН

ПОЯСНЕНИЯ

Консультанту, не имеющему системного подхода, будет сложно помочь своему клиенту что-либо изменить на предприятии. При условии последовательного прохождения перечисленных далее этапов для сотрудника будет значительно проще пережить сомнения и неуверенность, сопутствующие любым изменениям. Применяя эту модель на практике, менеджмент способен найти нечто, что пробудит в каждом сотруднике желание меняться. Процесс перемен условно разделен на шесть стадий: отторжение и начало осознания, осознание, решимость, действие, поддержание действия, рецессия и начало нового цикла. Если поддержать человека на каждом из этих этапов, дать ему то, что нужно именно ему, и тогда, когда это нужно, то процесс перемен будет не просто более эффективным, но и не вызовет у сотрудников стресса.

ВВЕДЕНИЕ

«Мир меняется слишком быстро» — слышим мы снова и снова. Действительно, с этим трудно поспорить: меняется все, что мы делаем, меняемся мы сами, и, как правило, эти изменения изматывают нас до предела. Сотрудники вынуждены проходить бесчисленные семинары, они учатся действовать в условиях неоднородной, многоплановой среды, проходят специальную подготовку по вопросам качества, учатся укреплять команду, приобретают профессиональные навыки и навыки работы на компьютере, о возможности использования которых они не подозревали еще несколько лет назад. Навязчивые понятия «повышение каче-

ства», «делегирование полномочий», «рабочие группы», «многоуровневый инжиниринг», «обучающаяся организация» заставляют с некоторым беспокойством ожидать, что же станет следующим словом, шагом в организации работы предприятия

Что происходит с сотрудниками, которые оказались в водовороте событий? Стресс, фрустрация, отсутствие энтузиазма и тоска по «золотому» прошлому — везде и всегда любой нормальный работник будет воспринимать команду и делегирование полномочий как пустые слова, прикрывающие простую подоплеку приходится больше работать за меньшие деньги. И все же не меняться нельзя. Если компании хотят выжить, они вынуждены перестроиться и отойти от принципов массового производства в контексте промышленной революции, приблизившись к концепции комплексной информационной системы глобальной экономики. Мы измучены, наши нервы измотаны до предела, мы хотим идти вперед, но боимся соскользнуть вниз.

В этой связи особое значение приобретает некий системный подход, который поможет уставшим и обозленным сотрудникам приспособиться к сегодняшним реалиям.

Цикл изменений

В психологии давно изучен и апробирован метод, побуждающий человека решительно изменить что-либо в своей жизни, и здесь не нужно изобретать велосипед. При помощи этой модели можно научить рядовых сотрудников и менеджеров справляться с постоянными изменениями и даже потрясениями на работе; модель вполне применима к любой организации.

Концепция цикла изменений была сформулирована психологами Прохаской, Норкроссом и Диклементом, они наблюдали за людьми, которые обладали потрясающей адаптивностью и способностью самостоятельно меняться. С момента возникновения этой теории шестиступенчатая модель была апробирована на тысячах людей, которым предстояло что-либо изменить. Результаты были ошеломляющими: как только пациентам помогали увидеть внутреннюю готовность предпринять нечто совершенно новое и предлагали минимальную помощь, они словно приобретали длительный иммунитет перед боязнью перемен. Эта модель легко адаптируема к условиям любого предприятия, она дает возможность сотрудникам чувствовать себя более уверенно перед лицом перемен.

Сначала мы попытаемся проанализировать не только содержание каждого из шести этапов, но и понять то состояние, которое переживает человек, находясь

на каждом из них. Затем мы перейдем к способам влияния, которые позволяют «наставнику» помочь подопечному преодолеть неуверенность и подняться на следующий «уровень». Прежде всего, чтобы эффективно задействовать модель циклических изменений, нужно знать, с чего начинать, и для этого наставнику необходимо определить, на какой фазе находится его подопечный в «стартовый» момент. Поэтому важно досконально разобраться в том, чем же характеризуется каждый из этапов и что нужно человеку, который переживает ту или иную фазу.

Характеристика фаз процесса

Этап 1: отторжение и начало осознания

Для начальной стадии отторжения и начала осознания характерны решительное отрицание всего нового или непонимание того, что перемены стали насущной необходимостью. Несмотря на разговоры о предстоящем сокращении объемов или намечающихся кардинальных преобразованиях, в большинстве своем сотрудники не придают этим слухам никакого значения, доказывают их беспочвенность или стараются не замечать очевидного.

Этап 2: осознание

Миновав стадию отторжения, сотрудник начинает критически анализировать свое отношение к проблеме: «Возможно, мне когда-нибудь тоже придется пройти этот курс», или «Наверно, все же придется подучиться», или «Видно, и нашей компании рано или поздно придется перейти на новые производственные процессы». На данном этапе человек напоминает правительство, перманентно находящееся в процессе дум о государственном благе, которые с трудом приобретают форму окончательного решения. «Надо что-то делать с низкой производительностью и высоким процентом брака»? — вот типичные слова человека, переживающего этот этап. Тем не менее постепенно крепнет уверенность в неизбежности перемен, заканчивается период смутной неопределенности и наконец принимается некоторое решение и начинается следующий этап.

Этап 3: решимость

Человек решил, что меняться необходимо, он начинает строить планы и пытается заглянуть в будущее. Готовясь к переменам, сотрудник учится более рационально распоряжаться своим временем, составляет графики, проходит допол-

нительную профессиональную подготовку и предпринимает другие подготовительные мероприятия.

Этап 4: действие

На этой стадии человек уже включается в определенную деятельность, он что-то предпринимает и пробует, то есть осуществляет перемены фактически. Например, человек начинает использовать новое программное обеспечение, в связи с формированием новых команд регулярно проводятся совещания, в силу вступает новый маркетинговый план. (Все это типично при осуществлении любых изменений. К сожалению, часто без внимания остаются первые два этапа, поэтому «запуск» происходит без «разогрева», тогда как без предварительного осмысления предпринимаемые действия оказываются незаконченными и вряд ли перемены будут иметь необратимый характер)

Этап 5: поддержание действия

Если что-то сдвинулось с мертвой точки и произошла конкретная работа, то процесс трансформации еще никак нельзя считать завершенным. На протяжении нескольких месяцев (или лет) процесс преобразований будет восприниматься как нечто, вызывающее дискомфорт или вообще как нечто противоестественное. Каждый сотрудник обязан выдержать испытание временем, пережить некий период, когда он сможет на практике опробовать вновь приобретенные навыки и подавить в себе желание вернуться к старым, привычным методам работы. На этом этапе трансформационный цикл можно было бы считать завершенным, хотя возможен и следующий этап.

Этап 6: рецессия и начало нового цикла

Наконец (что, впрочем, необязательно), происходит «откат» или рецессия. Реакция может наступить в результате того, что процесс преобразований не получил должной поддержки со стороны высшего руководства компании; возможно, люди, непосредственно участвовавшие в этом процессе, не были до конца уверены в правильности своего выбора; не исключено, что мало внимания уделялось процессу подготовки. Каковы бы ни были причины, рядовой сотрудник возвращается в исходное состояние, чтобы заново пройти через все испытания. Ситуация напоминает реплику заядлого курильщика: «Я бросил курить... вот уже десятый раз!»

Надо ли говорить, что необходимо до конца пройти каждый из шести этапов. Головокружительная скорость осуществления перемен означает только одно: скоро все начнется с самого начала. Для того чтобы реально изменить что-то, необходимы время и уверенность в своих действиях.

Психологическая подготовка сотрудников к переменам

По мере прохождения каждого из этапов цикла необходимо руководствоваться совершенно различными психологическими установками, поэтому руководителям необходимо научиться безошибочно определять стадии цикла и понимать, что нужно подчиненным на том или ином этапе. Этот процесс становится более эффективным благодаря развитию практических навыков, связанных с урегулированием конфликтных ситуаций, умением выслушивать собеседника и поддерживать эффективные коммуникации.

Теперь мы постараемся подробнее рассмотреть характеристики возможных воздействий на разных стадиях цикла преобразований. Такие меры воздействия или поддержки могут быть осуществлены специально подготовленными психологами, «группой содействия преобразованиям», самими сотрудниками.

Отторжение и начало осознания

На первом этапе цикла человек либо не подозревает о том, что ему нужно что-то менять, либо резко негативно относится к этой идее. «Я даже думать об этом не хочу!» Если на этой стадии вы будете просто настаивать на своей правоте, то вместо ожидаемого отклика наткнетесь на стену глухого непонимания. Если вы действительно хотите помочь человеку самому увидеть, что перемены неотвратимы, вы должны опираться только на факты. «Зачем нужно что-то менять? Как перемены отразятся на моей жизни, что произойдет, если я не буду ничего менять?» — заметьте, убеждать человека в том, что он обязан измениться, бесполезно; единственное, на что вы можете опираться, так это на «факты, которые могут прояснить ситуацию».

Среди таких фактов назовем следующие:

- «компания выработала эту политику под влиянием таких-то обстоятельств»;
- «компания "ABC" потеснила нас на рынке, и мы должны найти адекватный ответ»;
- «среди управленческих задач в будущем году называется, в частности, получение всеми специалистами сертификатов "XYZ"»;

- «сложившаяся ситуация такова, перед нами стоят такие-то задачи, необходимо принимать какие-то решения»;
- «прохождение этого курса подготовки поощряется тем-то и тем-то»;
- «замена оборудования потребует три недели»;
- «производительность вашего труда может повыситься на 40%».

Когда люди переживают фазу отторжения и начала осознания, они относятся к перспективе что-либо менять резко негативно. Замкнувшегося в себе человека бесполезно в чем-либо переубеждать, используя лобовые атаки. Сначала нужно попытаться вызвать у него доверие и подойти к проблеме с точки зрения реальных фактов: «Ситуация такова. Что бы вы предприняли в этом случае?» Не менее важно дать понять собеседнику, что у него есть выбор, и совершенно не важно, насколько он будет действительно ограничен в своем выборе.

Осознание

По мере того как появляются проблески понимания, что перемены желательны (или неизбежны), люди обычно начинают мыслить трезво и рационально. На этом этапе им нужен кто-то, кто готов будет вникнуть в их сомнения и укрепить дух. «Что говорит в пользу нового подхода и есть ли у него недостатки?» «Чем хуже старый, привычный подход?» «На что вы надеетесь, чего боитесь?» Если смутные опасения сотрудников все же будут сформулированы, появляется шанс вникнуть в их суть и укрепить мотивацию каждого сотрудника. При этом нельзя оказывать давления на собеседника: именно он имеет полное право в любой момент прекратить разговор, и лучше будет, если вы выслушаете его до конца и внимательно. Полезно также помнить, что ни один человек никогда не может быть абсолютно уверен в правильности своего выбора; для начала хорошо, если у человека появится хоть какая-то мотивация.

Решимость

Когда постепенно вырисовывается определенность намерений, человек начинает задумываться о своем будущем: «На что будет похож новый офис?», «Как будут проводиться совещания?», «Вы видите себя в роли наставника и старшего товарища, а не просто требовательного начальника?» И на этом этапе человек остро нуждается в том, чтобы его выслушали и по возможности поняли. Соблазн просто дать ценные указания и напомнить о личной ответственности на этом этапе особенно велик, тогда как если вы дадите человеку возможность самому принимать реше-

ния и самостоятельно строить планы, это будет, скорее всего, более конструктивным. Естественно, сотрудника будут интересовать детали. Поэтому вместо безапелляционного заявления: «В 12 часов вы будете проходить тренинг, а сейчас можете заниматься своими прямыми обязанностями» лучше будет, если вы спросите, когда человеку удобнее посещать тренинги. Если выбор сделан самостоятельно, то это имеет колоссальный позитивный эффект для мотивации сотрудника.

Неплохие результаты приносит визуализация или представление о предполагаемом будущем. Попытка заглянуть в будущее помогает человеку выявить потенциальные трудности и дает возможность устранить или обойти проблемы еще до того, как они могут реально появиться. «Как, по вашему мнению, изменится ваш рабочий день?» «Как, на ваш взгляд, изменятся ваши взаимоотношения с покупателями в связи с внедрением новой информационной системы?» «Вы не думали о том, что у вас могут возникнуть проблемы во взаимоотношениях с другими членами команды?» По мере осуществления этого процесса снова появляются ростки сомнений и неуверенности. В этой связи особенно важно на данном этапе прислушаться к сотрудникам, понять, что является причиной сомнений и неуверенности и настроить их на позитивный лад.

Действие

Фаза реализации перемен завершает цикл. На этом этапе практически нет необходимости убеждать сотрудников в том, что осуществление перемен является неизбежным, при условии, конечно, что предыдущие этапы были пройдены «от» и «до». В данном случае достаточно ограничиться эпизодическими контрольными проверками течения процесса, непродолжительными обсуждениями эффективности принятых решений.

Поддержание действия

Даже если все пока обходится без эксцессов, это еще вовсе не означает, что цикл преобразований можно считать успешно завершенным. Важнейшее значение имеют мероприятия по поддержанию процесса перемен. Прежде чем окончательно укрепится модель поведения, свидетельствующая о подлинной готовности к переменам, уйдет немало времени; успех будет зависеть от поддержания в людях «революционного настроя».

Есть определенные навыки, выработав которые можно не только научиться принимать нечто новое, но и приспособливаться к этому новому так, чтобы возврат к традиционным подходам стал невозможным. На всех организационных

уровнях необходимо обеспечить дополнительную подготовку, которая позволит поддерживать эффективные коммуникации, научит решать проблемы и даст возможность освоиться с другими навыками межличностного взаимодействия. Такая психологическая подготовка дает возможность любому человеку по-новому взглянуть на свою работу и даже обнаружить новые способы преодоления казавшихся ранее непреодолимыми жизненных трудностей. Помните уже избитую, но не ставшую от этого менее ценной истину — специальная психологическая подготовка вдохновляет и помогает подготовиться к новым потрясениям и переменам, избежать которых никому не удастся.

Рецессия и начало нового цикла

Наконец, не следует забывать об опасности повторения цикла, причина которого вызвана откатом или рецессией. Однако вероятность этого еще не дает оснований опускать руки. Возвращение в исходную точку означает лишь то, что были допущены грубые просчеты, которые отразились на готовности людей следовать новому курсу, сказались на поддержке процессов или негативно повлияли на нормальное развитие цикла. Логично было бы представить цикл не в виде плоской замкнутой кривой, а в виде концентрической спирали. С каждым новым витком вам придется преодолевать меньшее расстояние, постепенно вы отбрасываете сомнения и неуверенность, крепнет вера в успех, и наконец вы добиваетесь поставленной цели.

Если все же происходит откат, то прежде всего следует задуматься над тем, насколько твердо вы были уверены в своих действиях. Где вы находитесь сейчас, точнее, какую переживаете фазу? Возможно, вы оказались на стадии размышления: «Я знаю, что мне это необходимо, но...» Опять проскальзывают оправдания, позволяющие тянуть время. Очень важно при этом быть выслушанным; возможно, придется обратить внимание и на определенные недостатки; задуматься, как можно справиться с собственной неуверенностью. «Хочу ли я меняться? Почему да и почему нет?» С этого момента все начинается сначала, и далее — по мере развития цикла. Многократные возвращения в исходную точку типичны для большинства людей. Но реально что-либо изменить, добиться стойкого, окончательного результата можно лишь тогда, когда есть осознание проблемы и настойчивость.

Цикл преобразований в контексте организации

Модель цикла преобразований применима как на индивидуальном уровне, так и в контексте организации как единой системы. Вполне вероятно, что разные орга-

низационные подразделения будут переживать различные этапы цикла, что будет справедливо и для отдельных сотрудников одного подразделения. Если говорить о применении этой модели к личности, то стадия развития для отдельного человека при определенных внешних условиях будет определяться его личными качествами, предшествующим опытом, способностью адаптироваться к меняющимся условиям.

Нередко из-за организационного беспорядка, так называемого переходного периода, реализация довольно хороших, продуманных программ не приносит желаемых результатов: обескураживающие результаты внедрения программы TQM (Total Quality Management — всеобщее управление качеством) и других не менее полезных программ были вызваны не недостатками применяемых принципов, а неверной их интерпретацией и плохой практической реализацией. Мы просто не знаем, как помочь людям перестроиться на новый лад.

Можно утверждать, что психологи, менеджеры и рядовые сотрудники, осознавшие принципы цикла преобразований, обладают и системным подходом, на основании которого можно достаточно точно установить фазу процесса преобразований и использовать именно те стимулы мотивации, которые необходимы отдельному человеку или коллективу в данный момент.

Обратите внимание, что мы говорили в основном о роли личности, упомянув о возможности применения этой концепции к организационному контексту лишь вскользь. Дело в том, что в рамках упомянутого исследования был сделан вывод, который имеет фундаментальное значение, — любой человек будет сопротивляться любым переменам (или бездействовать), если он будет убежден, что его вынуждают сделать что-то против воли. «Действие равно противодействию», поэтому человеку необходимо оказать всемерную поддержку, чтобы он смог преодолеть собственную неуверенность и обнаружил свой собственный, уникальный источник мотивации, определяющей готовность к переменам.

Резюме

Преобразования происходят в организации непрерывно. Отчасти этот процесс обусловлен чьей-то сознательной волей, отчасти — естественным ходом вещей, отчасти — подспудными, во время незамеченными тенденциями. Мы вовлечены в вечный водоворот реинжиниринга, изменения процессов, технологических и культурных новаций; метод, который помогает преодолевать связанные с переходным периодом трудности, приходится как нельзя кстати.

Шестиступенчатая модель цикла преобразований, изначально применяемая при психологической работе с людьми, страдающими от вредных привычек,

вполне применима и в организационном контексте. Целью такого применения будет снижение производственных стрессов, невозможность сбоев при реализации проектов, исправление последствий которых может оказаться чрезвычайно затратной задачей, повышение мотивации персонала. В долгосрочной перспективе эффективнее и дешевле дать людям то, что им нужно, вместо того чтобы пытаться силой навязать новую систему, структуру, технологию; любая силовая борьба приводит к стрессам и преждевременной усталости.

Цикл преобразований и психологическая поддержка сотрудников

Фаза	Отторжение и начало осознания	Осознание	Решимость	Действие	Поддержка действия	Рецессия и начало нового цикла
Реакция	Отрицание	Неуверенность	Беспокойство и стресс	Деятельность	Осмотριтельность	Соскальзывание
Потребность	Информация	Внесение ясности	Преодоление стресса	Поддержка	Поддержка	Укрепление
Высказывание	«У меня нет проблем, а ты ко мне с ними лезешь»	«Может и со мной что-то не так?»	«Нужно что-то делать!»	«Пора начинать!»	«Лишь бы не упасть»	«Я пытался, но не смог»
Наставник	Информирует, заставляет задуматься, добивается доверия	Прислушивается к собеседнику, рассказывает о плюсах и минусах предстоящих перемен	Помогает планировать, дает необходимые ресурсы	Поддерживает, укрепляет мотивацию	Поддерживает, дает возможность пройти дополнительную подготовку	Оценивает проблемы и причины неудач, вникает в истинные намерения
Вопросы	«А чем сейчас плохо?»	«Стоит ли оно того?»	«И что делать?»	«Как?»	«Чем можно делу помочь?»	«Ну и что теперь делать?»

КАК ИНИЦИИРОВАТЬ ИЗМЕНЕНИЯ И УПРАВЛЯТЬ ИМИ

ПОЯСНЕНИЯ

Учитывая влияние внешних и внутренних факторов на производственную деятельность, можно уверенно говорить, что абсолютно все организации будут вынуждены пройти через горнило перемен. Поскольку перемены содержат в себе элемент неопределенности, то их осуществление невозможно без некоторого риска. Находящаяся в процессе преобразований организация рискует своими кадрами, физическими активами, технологическими ресурсами, своим «коллективным» знанием и даже своей конкурентоспособностью.

Элемент риска требует тщательного планирования действий; в данном случае ожидание неотвратимого события и последующие попытки научиться жить в изменившихся условиях ведут к катастрофе — необходимы превентивные меры. В представленных рекомендациях в хронологическом порядке изложены инструкции, отражающие семь ключевых процессов, которые лежат в основе планирования и осуществления преобразований. Применение этой методики возможно вне зависимости от специфики отрасли или территориального расположения предприятия. Рекомендации можно использовать в качестве практического пособия, поскольку каждый процесс рассмотрен в формате «вопрос—ответ», при этом основным источником эффективных, адекватных ответов на назревшие вопросы будут стороны, заинтересованные в успехе предприятия.

ЭТАП 1: ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ

Прежде чем приступать к планированию процесса преобразований, необходимо убедиться, что организация или ее подразделение не испытывают негативного влияния разногласий относительно общей миссии и целей. Для того чтобы под-

вести фундамент под успех будущего предприятия, необходимо ответить на несколько вопросов:

- есть ли у нас официально декларируемая миссия;
- если да, точно ли она отображает специфику нашей организации, каковы основные принципы этой миссии; если ей это не удастся, то почему; есть ли необходимость изменить миссию;
- если организация не декларирует никаких общих целей, что необходимо предпринять, чтобы сформулировать и согласовать цели миссии;
- можем ли мы сформулировать индивидуальную миссию в рамках своего подразделения, отдела, филиала или это потребует участия и согласия со стороны других организационных единиц;
- будут ли иметь цели ли какие-либо юридические или институциональные последствия;
- сколько потребуется времени для того, чтобы сформулировать основные принципы миссии?

ЭТАП 2: ОБЗОР ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Товары и услуги

Миссия и цели организации должны воплощаться в товарах и услугах, продвигаемых организацией на рынок. Необходимо ответить на следующие вопросы:

- отражают ли продвигаемые организацией товары и услуги миссию и цели организации; если да, то каким образом; если нет, то почему;
- если есть неразрешенный конфликт (конфликты), то каким образом их можно решить; какие при этом будут использованы процессы, какие люди будут привлечены?

Определение и развитие целевого рынка

Хотя именно ваши рынки составляют основной источник прибыли для организации, *тип и особенности* рынков должны соответствовать миссии и целям организации. Вопросы:

- формализованы ли организацией критерии, которые позволяют определить, какие рынки считать целевыми;

- если да, то позволяет ли эта формулировка дифференцировать обслуживаемые рыночные сегменты, четко идентифицируя каждый сегмент и понимая различия между ними;
- если у организации нет определения целевого рынка, имеющего силу официального документа, что необходимо предпринять для того, чтобы создать такой документ;
- сколько уровней управления участвует в определении целей и задач в связи с развитием рынков;
- убеждены ли вы, что связываемые с развитием рынков ожидания достаточно реалистичны в контексте организационной миссии и целей;
- если нет, то что следует предпринять, чтобы эти цели стали достижимыми?

Подразделение организации

Миссия подразделения должна отражать миссию и цели организации в целом или быть привязана к ним. В связи с этим миссию отдельного подразделения необходимо подвергнуть сравнительному анализу, сопоставив с общеорганизационными целями:

- миссия и цели вашего подразделения полностью соответствуют, не противоречат или находятся в конфликте с миссией и целями организации в целом;
- если вы не знаете, то почему; если вы не вполне уверены, какие процессы необходимо применить, чтобы распознать миссию и цели более высокого порядка?

Возможности и потенциал

Возможности и потенциал организации отражают реальную продуктивность организации на текущий момент с учетом имеющихся ресурсов. Оценка возможностей и потенциала имеет важнейшее значение для выявления недочетов, устранение которых необходимо для начала процесса преобразований в контексте общих целей организации. Задайте себе следующие вопросы:

- способно ли ваше подразделение справиться с возложенными на него обязанностями исходя из имеющихся возможностей и потенциала; если да, то каким образом; если нет, то почему;
- если заложенные в подразделение (организацию) возможности не позволяют ему полноценно функционировать, то в чем причина;
- каким образом проявляются эти недочеты в работе вашего подразделения; что можно предпринять, чтобы компенсировать эти недостатки;

- каким образом заложенные в вашем подразделении возможности отражаются на организации в целом; находятся ли они в противоречии или нет;
- что необходимо сделать, чтобы добиться наиболее сбалансированного сочетания возможностей и потенциала с учетом необходимости соответствовать миссии и целям организации?

Издержки и доходы

В то время как доходы организации являются прямым следствием качества товаров, услуг и особенностей их продвижения на рынок, миссия организации может не ограничиваться лишь целью получения максимальной прибыли. Тем не менее необходимо оценить, каким образом получаемые доходы отражаются на организации и как они будут соотноситься с усилиями, направленными на преобразование в рамках организации:

- действует ли «норма прибыли», установленная специально для вашего подразделения; если да, соответствуете ли вы ожиданиям;
- если никаких формальных стандартов в отношении прибыли нет, не ожидаете ли вы, что они будут введены и когда;
- как часто вы должны предоставлять сведения о полученных доходах в «контролирующие органы», кто выполняет функции таких органов;
- предоставлено ли вам право на внесение изменений в «декларацию о доходах» в течение фискального года;
- составляя бюджет с учетом предполагаемых доходов и расходов, имеете ли вы уверенность, что бюджет будет утвержден полностью;
- вас устраивает процесс составления бюджета; какова ваша роль в этом процессе;
- если нет, то какие у вас есть в связи с этим предложения;
- соответствует ли объем и характер ожидаемой прибыли миссии и целям организации или нет?

ЭТАП 3: ОЦЕНКА ВНЕШНИХ УСЛОВИЙ

Третья фаза подготовки к планируемым преобразованиям заключается в исследовании внешних условий. Этот этап имеет особое значение, поскольку дает возможность сопоставить ваши действия и действия ваших конкурентов с тем, что вы намерены предпринять.

В результате такой оценки необходимо выяснить следующие обстоятельства:

- прямая конкуренция;
- косвенная конкуренция;
- основа и принципы конкурентной борьбы;
- рынки конкурентов;
- законодательство или правила, влияющие на вашу организацию извне.

Прямая конкуренция

Прямая конкуренция характеризуется тем, что другие компании предлагают аналогичные товары и услуги и стремятся занять ту же рыночную нишу. Вопросы:

- кто является вашими прямыми конкурентами;
- какие особенности товаров и услуг этих компаний делают их вашими непосредственными конкурентами?

Косвенная конкуренция

Косвенная конкуренция характеризуется, например, тем, что свойства товаров и услуг других предприятий аналогичны вашей продукции до некоторой степени и могут заместить ее. Ответьте на следующие вопросы:

- кто является вашими косвенными конкурентами, каковы особенности их предложения;
- если вам это неизвестно, какие информационные и другие ресурсы вам необходимы, чтобы выяснить данный вопрос?

Рынки

Понятие рыночной ниши (в отличие от рынка вообще) основывается на том представлении, что рынки разграничиваются между собой по ряду четких критериев, представляющих особый интерес для маркетологов. Задумайтесь:

- работаете ли вы с конечным потребителем или на рынке организаций (контрагентами);
- кто является потребителем; опишите группы потребителей по степени значимости для бизнеса (если вы работаете как с конечными потребителями, так и на рынке организаций, то нужно составить два списка);

- каковы наиболее существенные поведенческие аспекты перечисленных рынков;
- на каких из этих рынков работают ваши прямые/косвенные конкуренты;
- каковы нормы и правила, влияющие на организацию извне;
- какое законодательство, положения, нормы, инструкции влияют на вашу организацию извне;
- какое законодательство, положения, нормы, инструкции влияют на ваших прямых/косвенных конкурентов;
- варьируют ли внешние факторы влияния в зависимости от типологических особенностей ваших конкурентов?

Законодательство или правила, влияющие на вашу организацию извне

Задайте себе следующие вопросы

- какому законодательству подчиняется ваша организация (назовите нормативные документы);
- какое законодательство (нормативные документы) существенны для ваших прямых и косвенных конкурентов;
- варьируют ли факторы внешнего влияния по типу организаций ваших конкурентов?

ЭТАП 4: ПРОВЕДЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Прежде чем говорить о деталях маркетингового исследования, необходимо четко осознать цели исследования, общее содержание этапов, формат исследования. Важно установить:

- хотите ли вы осуществить первичное обследование рынка, создать поведенческий алгоритм, на который в дальнейшем будут ориентироваться, или просто проверить обоснованность выводов предыдущих исследований;
- какие критерии будут иметь значение — количественные (объемы), или качественные (внутреннее содержание), или и те и другие?

Возможности

Подумайте:

- есть ли у вас возможность провести исследование собственными силами или вам придется привлекать специалистов со стороны,
- существует ли некий банк данных, который послужит основой для дальнейших исследований?

ЭТАП 5: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ЗАДАЧ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ КРАТКОСРОЧНЫХ

Теперь, когда определены миссия и общие цели, проведены внутренняя ревизия и внешние исследования, осуществлена оценка ассортимента товаров, услуг и рынков и есть определенная формулировка целей и задач маркетингового исследования в связи с предстоящими преобразованиями, предварительный этап, после которого можно приступать к планированию будущих преобразований непосредственно, можно считать завершенным

Нужно разграничить во времени планирование и осуществление процессов: в этой связи принципиально важно разделить краткосрочные и долгосрочные цели и задачи. С помощью предлагаемой методики вы можете оценить практическую ценность идеи и внести существенные коррективы до того, как будут осуществлены крупные, долгосрочные проекты.

Для начала необходимо ответить себе на следующие вопросы:

- что вы хотите изменить;
- когда вы хотите осуществить перемены (график);
- кто выиграет от этих изменений;
- какие потребуются ресурсы для практического осуществления поставленных задач;
- в чем суть проблемы;
- какова глубина поражения (степень проникновения в структуру организации негативного аспекта) и площадь поражения (степень распространения негативного явления);
- какие скрытые процессы обеспечивают жизнеспособность этого негативного явления;
- каковы приоритеты в процессе планируемых преобразований?

Агенты преобразований

Процесс преобразований протекает успешно лишь в том случае, если есть конкретные, искренне убежденные в необходимости преобразований лица, которые возьмут на себя ответственность за планирование и осуществление необходимых мер. Таких людей, для которых достаточно внутреннего вознаграждения, заключающегося единственно в факте воплощения их устремлений в реальную жизнь, принято называть агентами преобразований. Анализируя список приоритетов в связи с намеченными переменами, важно решить:

- кто будет наиболее эффективен в роли лидера процесса преобразований;
- на каких ролях находятся эти люди в данный момент;
- какие полномочия должны иметь агенты преобразований, чтобы намеченные изменения были осуществлены полностью; какова при этом будет мера их ответственности;
- агенты преобразований будут из числа сотрудников или привлечены извне?

Изменения, затрагивающие организацию и ее культуру

Задумайтесь над следующими важнейшими вопросами:

- что должно произойти на уровне организации, чтобы намеченные преобразования осуществились (перераспределение ресурсов; внедрение новых должностных инструкций; развитие новых схем внутренней отчетности; формирование новых структур; дополнительное время, специально отведенное для решения задач планирования, принятия решений, процесса согласований);
- каков тип вашей организационной культуры; что произойдет в процессе воздействия процесса преобразований на установившуюся организационную культуру;
- формальный или неформальный характер имеет ваша организационная структура; по какому принципу она выстроена — иерархия, матрица или что-то еще;
- как принимаются решения (спускаются сверху, инициатива исходит снизу или все строится по принципу относительной независимости отдельного уровня); каков характер процесса принятия решений (авторитарный, консенсуальный или коллегиальный, индивидуалистический);
- какой стиль управления преобладает; как осуществляется управление — по направлениям, по целям, разделенный менеджмент или что-то другое?

ЭТАП 6: РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ

Реализация всегда является наиболее сложным этапом в процессе оперативного планирования, поскольку при этом потребуются отбор, распределение и мониторинг ресурсов, необходимых для завершения начатого.

Оперативное планирование

Важно решить:

- каковы приоритеты в связи с преобразованиями;
- как осуществлять оперативное управление по целям; можно ли целиком полагаться на внутренние ресурсы и процессы или потребуется помощь извне;
- как преобразовать оперативные задачи в план-график, который может меняться по ходу действия;
- как оценивать (в том числе и в денежном эквиваленте) усилия в связи с процессом преобразований?

ЭТАП 7: СИСТЕМНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Планирование преобразований является непрерывным процессом, который имеет предупреждающий характер и отражается на способе мышления. Представления об эпизодическом характере этого процесса некорректны. По сути, наиболее эффективной основой осуществления любых изменений является интеграция процесса целенаправленного планирования изменений в систему стратегических процессов организации.

Спусковой механизм преобразований

Есть определенные условия и обстоятельства, когда осуществление преобразований наиболее желательно. Такие условия следует рассматривать в качестве системы признаков, наличие которых требует резкого усиления планово-аналитической деятельности. Как правило, такая пусковая схема начинает работать в связи с:

- внутриорганизационными изменениями, затрагивающими миссию, цели и задачи;
- изменением внешних условий, связанных с рыночной конъюнктурой, техническим прогрессом, состоянием и статусом конкурентов или их продукции.

Система раннего оповещения

Принципиальное значение имеет оценка вышеуказанных симптомов при помощи системы раннего оповещения, которая позволяет предугадать наступление внутренних или внешних преобразований до того, как процесс трансформации выйдет из-под контроля. Вопросы

- кто независимо от принадлежности к функциональному или структурному подразделению лучше остальных способен оценить внутренние и внешние условия, заблаговременно распознав приметы предстоящих изменений,
- кто способен найти адекватный ответ на эту информацию,
- какой способ коммуникации необходимых перемен будет наиболее эффективным,
- что необходимо предпринять, чтобы отреагировать на сигналы системы раннего оповещения;
- когда вы должны выйти за пределы своей привычной позиции, чтобы отреагировать на сигналы системы раннего оповещения;
- кому можно доверить координацию осуществления ваших рекомендаций по мере развития процесса преобразований; кто будет непосредственным исполнителем;
- кто будет главным «глашатаем» процесса преобразований и переговорщиком, роль которого будет особой на том этапе, когда процесс распространится и на другие подразделения;
- как заручиться поддержкой менеджмента и рядового персонала в связи с намеченными изменениями?

Система обратной связи

Система раннего оповещения бесполезна, если информация о соответствующих сигналах не будет своевременно передана тем, кто может предпринять адекватные меры. Поэтому, внедрив процесс раннего оповещения, необходимо задуматься о формировании системы обратных связей. Вопросы.

- кто обеспечит максимальный поток информации по внутренней обратной связи, обладающей наибольшей глубиной, и соответственно на ком агенты должны остановить свой выбор;
- действует ли на сегодняшний день механизм, который позволяет получать и фиксировать отклик рынка (потребителей) о предлагаемой продукции, услу-

гах, информацию о сложившемся представлении об организации; если да, то как работает этот механизм, насколько регулярно он используется, если нет, что необходимо предпринять для того, чтобы создать и проверить работоспособность этого механизма;

- общаетесь ли вы на профессиональные темы с коллегами из других организаций, если да, то существует ли механизм, который позволяет учесть результаты такого взаимодействия при работе механизма обратной связи,
- если вы выступаете в качестве неформального или официально утвержденного связующего звена в процессе коммуникации с другими подразделениями или в связи с рассмотрением вопросов, связанных с процессом преобразований, то каким образом можно интегрировать вашу работу в систему обратной связи, если это не так, то каким образом можно сформировать такие связи,
- на настоящий момент можно ли описать такую схему обратной связи в рамках организации, которая полностью отвечала бы вашим потребностям, если нет, то обладаете ли вы достаточными внутренними резервами, чтобы самостоятельно построить такую систему,
- какие должны быть введены процессы, чтобы вы смогли вовремя отреагировать на сигналы системы раннего оповещения,
- в какой момент вы должны выйти за пределы своего «штатного расписания», чтобы принять адекватные меры в связи с сигналами системы раннего оповещения,
- кому можно доверить координацию рекомендуемых вами мероприятий в связи с назревающими изменениями,
- кто способен эффективно вести переговоры и вообще отражать вашу позицию в связи с предпринимаемыми мерами на этапе, когда необходимо будет заручиться поддержкой других подразделений организации;
- что необходимо сделать, чтобы заручиться поддержкой менеджмента и рядового персонала в связи с предлагаемыми преобразованиями?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процессы планирования и осуществления преобразований распространяются на всю организацию, и поэтому необходимо подключить все влиятельные и заинтересованные стороны. Принципиально важно, чтобы организация могла со

всей ответственностью сказать, кто на самом деле обладает достаточным влиянием, подразделяя заинтересованные стороны по следующим критериям:

- серьезное или незначительное влияние на организацию;
- временные или стабильные связи в рамках организации;
- принадлежность к организации;
- прямое или косвенное влияние извне, через механизмы конкуренции и рынки.

Действительно ли этот анализ необходим? Его значение трудно переоценить: слишком много примеров, когда преобразования не достигали своей цели, хотя опирались на хорошую базу. Недостаток один — отдельные заинтересованные группы не учитывались и не включались в процессы подготовки и планирования преобразований, не получали возможность участия в управленческих инициативах.

КАК ПРИВЛЕЧЬ ЛЮДЕЙ К САМОУПРАВЛЕНИЮ

ПОЯСНЕНИЯ

Целью представленных здесь рекомендаций является решение сразу двух задач: во-первых, вовлечение значительного (без количественного ограничения) числа сотрудников к решению ключевых стратегических и организационных вопросов, к определению приоритетов на предварительном этапе; во-вторых, организация работы в командах и установление «хозяйского» отношения к работе через подключение людей к выработке стратегических установок.

Рассмотренная здесь методика может использоваться применительно ко всем заинтересованным сторонам как внутри, так и вне предприятия независимо от их количества, а также для обеспечения работы канала обратной связи в связи с реализацией стратегического плана, управлением процессом преобразований, реализацией принципов философии лидерства на основе участия.

МЕНЕДЖМЕНТ НА ОСНОВЕ УЧАСТИЯ

Наблюдения за разными организациями приводят к выводу, что особого внимания заслуживает внутренний конфликт в динамическом развитии, основывающийся на выработке стратегии преобразований ведущей командой с последующей передачей плана ключевым участникам процесса, которые будут иметь для успешной реализации преобразований решающее значение.

Идея сводится к тому, чтобы ввести дублирующее звено, предполагающее проведение совещаний с ключевыми участниками процесса. Это решило бы сразу две задачи: во-первых, это позволило бы наладить обмен информацией и обратную связь с ведущей командой, что дало бы возможность устранять по ходу

развития процесса отдельные недочеты и модифицировать план; во-вторых, это дает возможность добиться взаимопонимания, доверия и всеобщей уверенности в правильности избранного курса и методах его реализации.

Обычно в рамках дополнительных совещаний на этапе планирования или последующих этапах самого процесса преобразований эти цели достигаются путем поиска ответа на ключевой вопрос о том, существуют ли фундаментальные, в корне неверные положения в проекте документа или выборе основного направления. Только после того, как получен вразумительный ответ на этот вопрос, необходимо дать возможность высказаться участникам дискуссии по положительным и отрицательным особенностям плана. Для более эффективного взаимодействия участников можно разделить на подгруппы, возглавить каждую из которых предлагается избранному координатору (из числа представителей команд, играющих ключевую роль в процессе планирования или практической реализации преобразований). Координатор должен иметь специальную подготовку, которая позволяет ему удерживать дискуссию в нужных рамках, поддерживая продуктивность процесса на высоком уровне.

Еще до начала процесса стратегического планирования и управления преобразованиями основная группа, на которую возлагается обязанность осуществлять планирование процесса, должна охарактеризовать роли основных его участников. Это резко повышает шансы, что проект будет успешно доведен до конца.

Этапы процесса параллельных слушаний

1. Участники процесса. Анализ. Участники процесса, интересы которых затрагиваются реализацией организационных задач, представлены группой или отдельным человеком. Примерами категорий причастных лиц могут быть группы, перечисленные на схеме ниже.

2. Идентификация причастных лиц. Необходимо определить, участие каких именно заинтересованных лиц желательно для реализации процесса параллельных слушаний исходя из того, насколько их влияние значимо для нормального хода процесса последовательного решения задач стратегического менеджмента, выраженного как планированием и получением качественных изменений, так и достижением результатов, знаменующих преодоление некоторого этапа.

3. Команда лидеров. Необходимо в мельчайших деталях определить, как именно будет реализован этот параллельный процесс. Для этого важно ответить на вопросы: как привлечь заинтересованных лиц; когда и где состоится собрание; кто именно должен присутствовать при обсуждении; как запротоколировать сделанные выводы?



4. Авторам будущего перспективного плана, которые будут привлечены к процессу параллельного обсуждения, необходимо сначала дать вводные и ориентиры и провести определенную специальную подготовку, направленную на то, чтобы они чувствовали себя в новом качестве комфортно и уверенно.

5. Проведение встреч в рамках параллельного обсуждения в полном соответствии с планом. Тщательная предварительная подготовка является залогом того, что возникнет гораздо меньше накладок и не будет ожесточенного сопротивления предлагаемым переменам. Когда людьми движет единый порыв, они думают: «Мы сделали это с ними, а не для них». Целями проведения таких встреч должны быть:

- разъяснение цели и задачи стратегического планирования, рассказ о том, насколько сложно будет добиться поставленных целей и каково при этом будет распределение ролей;
- доскональный анализ сути проекта документа;
- предоставление необходимой исходной информации и выделение канала обратной связи с центром команды стратегического планирования.

Гарантии: поступающая по этому каналу информация будет рассматриваться со всей серьезностью.

Ограничение: исходные данные собираются от разных людей, каждый из которых может иметь собственное, субъективное мнение, что делает невозможным

занести в окончательный документ (отчет) все собранные исходные данные без предварительной обработки.

6. Собрав «протоколы» обратной связи, ознакомьте с ними всех тех, кто формирует команду «реформаторов». Должен быть подготовлен своеобразный обобщающий отчет, в котором будут отражены:

- общие наболевшие вопросы, выявленные тенденции (а не коллекция частных, личных обид);
- выводы, полученные в процессе обсуждения;
- впечатления участников команды, занимающейся планированием.

7. Произведите корректировку планов с участием в полном составе команд стратегического планирования и реформирования, меняя процессы с учетом полученной в результате параллельного обсуждения обратной связи. Следует выделить две существенные проблемы, которые могут встать перед командами планирования и реформирования:

- не исключено, что придется полностью переписывать исходный документ без всякой на то необходимости;
- вероятно, придется заменить резкие выражения, услышанные в процессе параллельного обсуждения, на нейтральные фразы (в результате чего документ потеряет остроту и содержательность).

8. Сообщите о внесенных в план изменениях участникам процесса параллельных слушаний. После внесения необходимых корректив важно сообщить об этом тем, с кем вы обсуждали проект плана. Это можно сделать либо сравнив старый и новый варианты документа, объясняя по ходу мотивы, побудившие вас сделать те или иные изменения, либо полностью сосредоточившись на особенностях новых установок. В целом эта процедура мало отличается от процесса обсуждения проекта нового закона в нижней палате.

Примечание: если понадобится более одного раунда переговоров в рамках параллельного процесса обсуждения, что более чем вероятно, содержание этапов останется неизменным.

Организационные аспекты проведения собраний

В процессе подготовки к параллельному обсуждению стратегических вопросов следует учитывать целый ряд факторов. Успех в достижении стоящих перед вами задач во многом определяется надлежащей предварительной подготовкой.

В первую очередь необходимо сосредоточить внимание на менеджерах среднего звена; ведь именно на их плечи по большому счету и ляжет вся ответственность за реализацию выработанных стратегических установок. Они должны воспринимать изложенные в плане идеи как свои собственные, стать последовательными и твердыми в осуществлении изменений.

Для лучшего результата отведите в повестке дня очередного общего собрания или совещания, в котором будут принимать участие заинтересованные лица, время на то, чтобы успеть полностью изложить материал и заручиться их поддержкой, или организуйте последовательное обсуждение соответствующих тем на обособленных, тематических форумах.

Воспользуйтесь шансом представить свои идеи на очередном собрании, на котором будут присутствовать все служащие компании, предоставив слово активистам команды планирования. Если организация слишком велика, то для эффективного распределения работы создайте для сотрудников возможность участвовать в работе фокус-групп.

Не исключено, что вам необходимо будет провести ряд рабочих совещаний с Советом директоров, добиться их расположения и заручиться поддержкой в отношении как целей, так и средств.

Если обсуждение вопросов будет проходить в присутствии большого количества людей, возникает ряд дополнительных организационных вопросов, связанных с подбором помещения и выполнением распорядительных функций. Наряду с этим у вас меньше возможностей не только завладеть вниманием аудитории, но и обеспечить явку всех заинтересованных лиц, в том числе и тех, присутствие которых играет решающую роль.

Рекомендации по организации встреч в рамках процесса параллельного обсуждения

1. Убедитесь, что заседания в рамках процесса параллельных слушаний проходят под председательством ключевых фигур в вопросах стратегического планирования, поскольку только они обладают достаточным опытом и знаниями, чтобы обеспечить высокую эффективность мероприятия; при этом лучше организовать их работу в связке, что обеспечит достаточную подстраховку.

2. Сначала разъясните основную идею плана, попытайтесь объяснить его с применением самых грубых моделей, буквально на пальцах.

3. После этого приступайте к анализу документов, сохраняя при этом живость и наглядность презентации, — не просто информируйте слушателей, а обучайте их. Они должны принять основные тезисы, разобраться в намерениях, полностью понять значение ключевых терминов и фраз.

4. Убедитесь, что на всех документах сделана пометка «Проект».

5. Когда слушатели начинают делать несмелые замечания, убедитесь, что у них не остается впечатлений, будто вам неинтересны их комментарии. Для этого существует простая, но безотказная техника:

- изложите своими словами суть сделанного замечания;
- попытайтесь проникнуть не только в смысл слов, но и нащупать подтекст;
- занесите замечание с места в протокол заседания, следите за точностью отражения его сути (лучше иметь на этот случай секретаря-референта).

6. Добейтесь того, чтобы обсуждение было по существу, и не отклонялось от цели и духа представленного документа.

7. Если вы хотите истолковать какой-нибудь подраздел или показатель, чаще пользуйтесь фразами типа: «Идея заключалась в том, чтобы...», «Это означает, что...»

8. Узнайте, удалось ли вам склонить аудиторию на свою сторону. Согласны ли присутствующие хотя бы с общими тезисами?

9. В заключение сообщите, что именно вы намерены предпринять и когда состоится следующее заседание.

10. Поблагодарите всех присутствующих.

11. Если возможно, покиньте президиум и идите непосредственно к людям: сделайте первый шаг навстречу.

12. Учítывая, что перспективный план может представлять собой увесистый фолиант, ограничьтесь подборкой кратких выводов.

13. Есть общее правило, согласно которому работа обратной связи наиболее информативна и корректна при небольшом количестве собравшихся, для этого разбейте аудиторию на группы, введя в состав каждой из них своего «наблюдателя» (для более эффективной работы в группах воспользуйтесь протоколом и сводным листом). Обязательно в общей аудитории проходит только вступительная и завершающая части собрания.

14. Для эффективной работы канала обратной связи целесообразно организовать работу в группах по 10–15 человек.

15. Обычно имеет смысл написать сценарий собрания. Если вы не можете этого сделать, убедитесь хотя бы, что все заседания будут проходить в соответствии с какой-то общей программой, — это внесет ясность и даст возможность распорядиться временем наиболее эффективно. Заранее решите, будете ли вы раздавать присутствующим распечатки повестки дня собрания и подборки документов.

16. Выделите достаточно времени, чтобы можно было отвечать на вопросы как можно более развернуто, а слушатели успевали делать пометки; однако никогда не забывайте, что нужно успеть вернуться к основной теме.

17. Ключевые факторы успеха (KSFs) — иначе говоря, постановка корпоративных целей и задач — это то, мнение о чем узнать у аудитории бывает очень непросто. Поэтому ограничьтесь вопросами о том, применение каких критериев успеха кажется наиболее уместным, оставив детальную проработку целевых показателей и критериев на момент, когда будет проходить обсуждение в кругу лиц, непосредственно отвечающих за реализацию конкретной задачи.

18. Что делать, если вы внутренне не согласны с тем, что подсказывает вам обратная связь, если вы чувствуете, что вас не слышат? Факты и еще раз факты. Не давайте никаких комментариев, пока не назреет момент. Следует напомнить, что перед собранием в рамках процесса параллельных слушаний стоят две основные цели — информирование и поиск способа реагирования на обратную связь. Решение будет приниматься позднее, на последующих заседаниях, посвященных вопросам стратегического планирования.

19. Желательно помнить, что воспринимать вещи лучше в целом, без отрыва от контекста. Поэтому не позволяйте слушателям «растаскивать» стратегический план на отдельные фрагменты, пункты и подпункты.

20. Как вы переадресовываете результаты устных обсуждений? Используйте флипчарт для записи их высказываний, обязательно проверьте точность их высказываний на бумаге.

Резюме

Остается пожелать вам удачи в организации процесса параллельного обсуждения. И всегда помните, люди поддерживают то дело, где есть золотник и их пота, или в данном случае причастность к созданию чего-то нового. Поэтому, если не подключить широкие слои с самого начала, обеспечив нормальное течение процесса параллельных слушаний, сопротивление любым нововведениям будет предельно жестким. Иными словами: рано или поздно платить все равно придется.

КАК МОТИВИРОВАТЬ ЛЮДЕЙ

ПОЯСНЕНИЯ

Мотивация создает успех. Если ваш клиент пытается быть лидером, то есть все основания думать, что он одержим мыслью заразить окружающих своим энтузиазмом. Наиболее интеллектуальные из руководителей, возможно, что-то даже читали о мотивации, однако если задаться целью выяснить, насколько они действительно хотят продвинуться вперед в этом деле, что они реально могут предпринять, способны ли они вообще что-то сделать, то возникают определенные сомнения. Вам предлагается ознакомиться с шестью простыми принципами, которые позволят пробудить мотивацию у других и понять, что нужно делать в каждом конкретном случае.

ЧТО ТАКОЕ МОТИВАЦИЯ!

Глагол «мотивировать», согласно толковому словарю, означает «побуждать к действию, находить мотив». В свою очередь, «мотив» определяется как «импульс, побуждающий действовать определенным образом». Остается выяснить, что такое «импульс» и как его заставить работать на нас. Почему все же одни работают больше и лучше, чем другие? Почему одни стремятся сделать карьеру, используя любую возможность, а другие предпочитают прозябать на одном месте, в очередной раз отказываясь от счастливого шанса?

Наше поведение и наша мотивация являются результатом действия бесчисленного множества факторов. Достаточно упомянуть некоторые из них: психологическое состояние на данный момент, предшествующий опыт, положение дел на рабочем месте, принцип вознаграждения, принцип управления, отношения в коллективе, культура компании, восприятие, личные ценности. В каждый отдельно взятый момент времени нашими поступками руководит особая комбинация этих факторов.

МОТИВАЦИЯ ИСХОДИТ ИЗНУТРИ

О мотивации следует знать прежде всего то, что мы не в состоянии мотивировать других людей, — она исходит изнутри, мотивировать человека может только он сам. Единственное, что способен сделать непосредственный начальник, инструктор или любой другой человек, деятельность которого содержит воспитательный аспект, так это создать людям такие условия, чтобы они захотели найти в себе источники мотивации.

ШЕСТЬ «РЫЧАГОВ» МОТИВАЦИИ

1. **Положительный настрой.** Какие условия создают основу для мотивации? Наверняка каждый из нас вспомнит школьного учителя, друга, родителей, которые подбадривали нас, говоря, что они в нас верят. Этот знакомый всем случай прекрасно иллюстрирует первый рычаг мотивации — «положительный настрой».

2. **Удовольствие.** Возможно, вы припомните ощущение полного счастья, которое возникает при совершении определенного вида деятельности. Вы настроены на успех, и вы добиваетесь своего. Итак, мотивирует ощущение, что вы занимаетесь своим делом и оно вам нравится.

3. **Чувство значимости.** Возможно, вам знакомы те времена, когда с вашим мнением было принято считаться. К вашим соображениям прислушивались, всем нужно было знать, что вы думаете по тому или иному поводу. Была ли у вас мотивация на тот момент? Можно спорить, что была! Итак, третий рычаг мотивации: чувство значимости.

4. **Успех.** Для большинства людей источником мотивации является тот факт, что у них что-то получается хорошо. Если вы ощущаете принадлежность к какому-нибудь важному делу, вы готовы трудиться больше и лучше, чтобы продлить это сладкое ощущение успеха. Отсюда четвертый рычаг мотивации — успех.

5. **Личная выгода.** Еще один источник мотивации можно обозначить так: «А что мне с этого?». Когда сотрудник, студент или любой другой участник какой-либо деятельности получит на этот вопрос удовлетворительный ответ, его мотивация повышается под воздействием пятого рычага мотивации — личной выгоды.

6. **Ясность и определенность.** Понимание принципа действия шестого и последнего рычага, влияющего на мотивацию, окажется более полным, если вы просто вспомните то время, когда мотивация у вас была почти на нуле. Думается, не ошибусь, если охарактеризую эту ситуацию как «иди туда, не знаю куда».

То есть вам было не совсем ясно, какого результата от вас ждут и что следует предпринять. Итак, шестой рычаг мотивации — ясность целей.

Что как лидер вы можете предпринять, чтобы создать условия, благоприятные для мотивации окружающих?

Согласитесь, что в изложенных принципах нет ничего сверхъестественного. Но как заставить их работать? В приведенной ниже таблице изложены общие рекомендации по практическому применению рычагов мотивации. Однако то, что вы предпримите в конкретных обстоятельствах, будет зависеть как от вашей изобретательности, так и от сложившихся обстоятельств.

Принципы мотивации	Что может сделать лидер, чтобы повысить мотивацию у своих сотрудников
1. Настрой	Когда подчиненные справляются с поставленной задачей, это следует обязательно отметить. Благодарите каждого за общий успех
2. Удовольствие	Обратите внимание, кому что нравится, и по возможности давайте подчиненным поручения, которые они будут исполнять с удовольствием. Покажите, что вы довольны достижениями команды. Попытайтесь создать комфортную обстановку на рабочем месте, предусмотрите для сотрудников возможность пообщаться за кофе или ланчем
3. Чувство значимости	Интересуйтесь мнением других; вслушивайтесь в то, что вам говорят. Учитывайте высказанные идеи и соображения. Если вы воспользовались чей-либо идеей, отдайте ее автору должное
4. Успех	Ставьте перед своими подчиненными ясные, разумные задачи. Убедитесь, что заинтересованные лица могут реализовать свое желание вам в этом помочь, что они понимают содержание поставленных задач и полностью с ним согласны. Лично благодарите каждого сотрудника за вклад в достижение общих целей
5. Личная выгода	Сформулируйте и расскажите, что получит лично каждый работник в случае успешного выполнения поставленной задачи. Обеспечьте мониторинг и контроль за ходом выполнения работ
6. Определенность	Любое свое высказывание (неважно в какой форме, устной или письменной, оно сделано) необходимо тщательно взвесить. Убедитесь, что адресат понял заложенную в вашем послании мысль

Что может сделать каждый, чтобы повысить мотивацию остальных?

Даже если вы не занимаете руководящего поста, вы все равно можете максимально способствовать тому, чтобы у ваших коллег повысился интерес к работе или учебе. В условиях, когда от сотрудника требуется глубокое погружение в процесс работы, с его мнением нельзя не считаться. Если вы сможете сформулировать, какие факторы оказывают на вашу мотивацию положительное действие, и поделитесь своими мыслями с мудрым начальником, прогрессивным руководителем команды, есть все основания считать, что вашу инициативу встретят с одобрением.

Принципы мотивации Что может сделать каждый, чтобы повысить мотивацию остальных	
1. Настрой	Признавайте успехи своих коллег
2. Удовольствие	Улыбайтесь; хорошее настроение заразительно. Не скрывайте радости, когда узнаете об успехе команды или отдельных людей. Активно участвуйте в общественной жизни или хотя бы пообщайтесь с коллегами за обедом
3. Чувство значимости	Интересуйтесь мнением других; вслушивайтесь в то, что вам говорят. Учитывайте высказанные идеи и соображения. Если вы воспользовались чьей-либо идеей, отдайте ее автору должное
4. Успех	Ставьте перед собой понятные, разумные задачи, согласовывая свои желания с мнением окружающих. Если вы добились поставленной цели, сообщите о своем успехе; не забудьте выразить признание своим коллегам за совместную работу
5. Личная выгода	Определите, что вы лично сможете получить от участия в той или иной работе. Не забывайте о своих выгодах. Оцените, насколько вы довольны достигнутыми целями. Если вы не добились, чего хотели, подумайте, почему; это поможет вам в следующий раз
6. Определенность	Любое свое высказывание (неважно в какой форме, устной или письменной оно сделано) необходимо тщательно взвесить. Убедитесь, что адресат понял заложенную в вашем послании мысль

усиления мотивации окружающих. Если для вас решающее значение имеет ясность в отношениях и определенность перспектив, вы, естественно, предположите, что и на другого человека этот стимул окажет такое же благоприятное действие. Однако это не всегда так, и поэтому никогда не следует другим навязывать свои предпочтения относительно мотивационных стимулов. Безопаснее всего использовать все средства воздействия; так вы точно нацунаете те раздражители, которые будут стимулировать рост мотивации у каждого сотрудника.

Разные кнопки

Это коротенькое руководство напоминает ящик с инструментами. Вам необходимо только научиться ими пользоваться и применять соответственно их предназначению. Как? Только осознанное применение общих принципов на практике сможет вам в этом помочь. Ставьте цели. Выбирайте пути к их решению. Применяйте избранные методы и подходы. Оценивайте полученные результаты. Попробуйте определить, смогли ли вы добиться решения поставленной задачи. Если нет, важно понять, почему, — возможно вы ошиблись с выбором инструмента. Выберите ряд признаков, по которым вы сможете определить, удастся ли вам создать условия, которые способны изменить мотивацию окружающих. Определите, где вы почти добились совершенства, а где еще нужно работать над собой, после чего набросайте план изменения ситуации в лучшую сторону. Таким образом, установится обратная связь на личном уровне, позволяющая оттачивать технику опосредованного воздействия на мотивацию, которая позволит пробудить к жизни апатичных, вялых и пессимистически настроенных коллег по работе или учебе.

Несколько заключительных слов об успехе

В самом начале мы говорили о том, что мотивация исходит только изнутри. Мотивировать человека может только он сам. А раз это так, то не стоит преувеличивать свое умение влиять на людей.

Это нужно иметь в виду, оценивая собственные успехи. Используя шесть рычагов воздействия на людей, вы сможете создавать благоприятные для усиления мотивации условия. На это может потребоваться время. Однако у вас все получится. Ведь это в ваших интересах. Впрочем, как и в интересах всех остальных.

КАК ПОМОЧЬ КЛИЕНТУ ПЕРЕЙТИ ОТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ К УЛУЧШЕНИЮ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

ПОЯСНЕНИЯ

Многие организации ищут новые подходы к вопросам профессиональной подготовки, каналам коммуникации с помощью процессов документирования, использования руководств и обновления новостей.

Сегодня вместо определения «профессиональная подготовка» часто употребляется такое словосочетание, как «консультации по вопросам производственной эффективности», часто приходится слышать о реинжиниринге системы профподготовки (тренинга) и системы управления кадрами вообще, о вкраплении в организационную структуру новых элементов инфраструктуры, обеспечивающих эффективное распространение информации. Почему вдруг появилось такое сильное увлечение многих руководителей организаций переводом внутриорганизационных систем профподготовки и коммуникаций на новую основу?

- В основной своей массе принципы работы систем профподготовки и внутриорганизационных коммуникаций создавались под систему вертикального менеджмента с жесткой иерархией. Традиционные взгляды имеют в своей основе представление, что некто имеет определенный набор знаний или обладает определенной информацией, которую можно скопировать без всякого ущерба для исходного материала, вбив в головы сотрудников с помощью системы коммуникации и профподготовки. Философия организации, технология, окружение и среда распространения информации, используемые сегодня

в большинстве случаев, не поддерживают сотрудничество, командную работу, многонаправленные коммуникации, что является жизненно важным для быстро меняющейся современной организации.

- О том, что значение подготовки, владения информацией и документирования окажется настолько существенным фактором успеха организации и это станет очевидным столь быстро, мало кто мог задуматься. Существующая пока традиционная концепция формирования проектов и программы развития изживает себя и в целом неприменима в условиях, когда политика организации и спектр предлагаемых товаров и услуг постоянно претерпевают кардинальные изменения.
- Стандартные системы и практики нередко вырабатывают у сотрудников нечто вроде синдрома «ожидания назначения», для которого свойственно представление, что, если вдруг появится нечто важное, компания как-нибудь сама изыщет возможности организовать учебный процесс, а роль сотрудника должна ограничиться лишь дисциплинированным посещением курсов, на которые он будет направлен. Надо ли говорить, что эти представления никак не увязываются с принципом общей ответственности персонала за обеспечение непрерывного обучения в процессе работы.
- Следует отметить, что системы подготовки и коммуникаций не пользуются большим доверием у руководителей предприятий. Дело в том, что вложенные в процесс обучения средства редко окулаются. Кроме того, процесс профподготовки редко учитывает стратегию развития бизнеса. Среди представителей менеджмента преобладает скепсис и в отношении организации работы курсов профподготовки, остается непонятым значение документирования и издания руководств, поскольку их содержание не отражает либо текущего положения дел, либо мнения вышестоящего руководства.

ПРОФПОДГОТОВКА И УЛУЧШЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Несмотря на то что к профессиональной подготовке пытаются постоянно применять альтернативные методические решения, а организаторов процесса обучения бывает трудно упрекнуть в незнании современных тенденций, стоящие перед предприятиями проблемы требуют еще более радикального подхода, заставляя задуматься об изменении самой концепции обучения. В настоящее время широкое распространение получило применяемое к процессу обучения понятие, которое более или менее отражает содержание этого качественного перехода, а именно — «улучшение показателей» или «технология активизации внутренних резервов сотрудника». Принципиальная идея состоит в том, что об-

учения самого по себе недостаточно для восполнения многочисленных недостатков и недочетов в работе сотрудника, и поэтому преподаватель обязан прибегать к средствам более широкого действия, включая воздействие с помощью комплекса побудительных стимулов, применения коммуникационных технологий, видоизменения среды, применения селекционной техники, использования в работе различных пособий и вспомогательных средств обучения. Применяя в процессе обучения известные теоретические принципы психологии поведения и сознания в переложении на более простой язык, специалисты, занимающиеся вопросами профессиональной подготовки, практически не меняя методических подходов, могли бы значительно расширить набор имеющихся у них средств воздействия на своих подопечных и добиться практических результатов в рамках проектов по реальному улучшению качества работы.

К сожалению, нередко приходится встречать и таких специалистов, которые, говоря о реинжиниринге системы профессиональной подготовки, подразумевают всего лишь оборудование учебных классов более современным оборудованием, применение системы дистанционного обучения или использование других современных технологий, в то время как улучшение качества работы подразумевает на самом деле глубокое переосмысление фундаментальных основ, на которых строится вся система переподготовки и обучения. Приведенные ниже примеры убедительно доказывают, что далеко не всегда возможно и не всегда необходимо добиваться организации специальных курсов, ведь качество работы можно повысить с помощью менее затратных методов, которые исходят из возможности обучения непосредственно на рабочем месте. Наряду с этим организационное знание, а значит и имеющийся у организации потенциал, можно стимулировать с учетом стратегических установок и несравненно более эффективно через внедрение оперативной системы коммуникации, действующей на принципе объединения в движении к общей цели.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ

Далее реальными примерами проиллюстрированы ситуации, когда организации были вынуждены вносить в систему обучения или коммуникации существенные изменения. Отметим, что эти случаи типичны для большинства современных организаций.

Пример 1. Предприятие, специализирующееся на производстве автокаров, решило резко расширить номенклатуру выпускаемой продукции, что неизбежно повлекло за собой внесение изменений и дополнений в распространяемые среди сотрудников программы производственного обучения. Если бы техниче-

ский специалист записался на все курсы, которые ему предлагалось пройти в связи с расширением номенклатуры продукции, то в первые два года на это ушло бы 30% рабочего времени. Несмотря на впечатляющий объем и содержательность программы производственного обучения, показатели неуклонно снижались, поскольку для новых, оборудованных компьютерами погрузчиков было характерно большое количество непредсказуемых и сложных отказов, причины которых не рассматривались ни на одном из курсов программы производственного обучения. Заметим, что и при анализе протоколов, отражающих соблюдение технологии, обнаружить ошибки также не удавалось. Кроме того, специалисты, выезжающие к клиентам в связи с отказом оборудования, не всегда могли получить квалифицированную помощь по телефону. Эта ситуация в скором времени не только создала у потребителя негативное представление о качестве изделий данного предприятия, но и поставила большинство специалистов по сервисному обслуживанию в довольно глупое положение, и здесь ничем не могли помочь ни увеличение объемов реализации, ни лояльность потребителей.

Решение этой проблемы находилось совсем в иной плоскости: необходимо было отказаться от заблуждения, будто дополнительная подготовка и подробное описание всех процессов и процедур поможет учесть все возможные отклонения от нормы и обеспечить распространение всей информации, которая может понадобиться специалисту. В данном случае речь шла о достаточно сложном оборудовании, о котором можно было бы получить полное представление из инструкции по эксплуатации и технического описания изделия. Запомнить все возможные неисправности и способы их устранения было выше человеческих возможностей. Практика показывает, что при работе со сложными изделиями наиболее ценными оказываются знания, полученные в результате непосредственной работы с изделием в цеху, когда естественным путем рождаются уникальные способы решения сложных проблем, применимые только к работе с конкретным оборудованием. К сожалению, следует констатировать, что руководством производственных подразделений редко принимается в расчет такого рода информация и, как правило, желание специалиста поделиться неожиданным решением обычно не поощряется. В этом и кроется та основа, которая позволит изменить подход к новой практике обучения — традиционная система подготовки и составления инструкций должна быть заменена системой интерактивного диалога в целях обмена опытом и знаниями.

Компания учла опыт допущенных ошибок и создала собственный сайт в Интернете, доступ к которому при возникновении любых сбоев можно получить всегда, имея мини-компьютер и мобильную связь. На сайте представлена не только производственная информация, но и информация с торговой площадки.

Технические специалисты и дилеры обмениваются знаниями и опытом, и становятся наряду с инженерным персоналом специалистами по документации и кураторами профподготовки, самообучающимся сообществом. Однако все вышесказанное вовсе не означает, что необходимость организованных занятий или подготовки технических описаний и инструкций отпадает; просто теоретические занятия и технические описания могут ограничиться раскрытием основных принципов, тогда как информацию об устранении специфических, связанных с конкретным изделием неполадок следует размещать на сайте.

Пример 2. В одном из крупнейших мировых банков обнаружился интересный факт — операционисты, прошедшие курс подготовки по своей специальности, начинали работать хуже, чем до этого. Очевидно, этих несчастных попытались «загрузить» таким количеством информации (не всегда необходимой на рабочем месте), что они буквально впадали в ступор, когда начинали общаться с клиентом. При этом следует отметить, что курсы были достаточно дорогостоящим и причудливым мероприятием: в центр подготовки было направлено 34 тыс. человек из филиалов, расположенных в радиусе 4 тыс. миль, начиная от крупных банков в мегаполисах до удаленных филиалов в сельской местности. И самое главное, в банке осуществлялись качественные преобразования, связанные с изменением стратегии и предоставлением новых банковских услуг, которые предполагали полное изменение штатного расписания и в конечном счете резкое сокращение количества операционистов, лучшие из которых должны были переквалифицироваться в представителей банка по работе с клиентами. Инициатива топ-менеджеров банка означала прежде всего диверсификацию банковских услуг, работу в команде и ориентированность на потребителя.

К счастью, в отделе по профессиональной подготовке сотрудников осознали, что на повестке дня стоит не только изменение подходов к подготовке операционистов, но и кардинальное изменение всей системы подготовки. В результате сторонней консалтинговой фирме было заказано исследование методов и практики обучения, и в итоге был составлен документ, где получили отражение новая концепция и методика профессиональной подготовки. Содержащиеся в итоговом документе принципы находились в тесной связи с провозглашенной банком стратегической программой развития, с его миссией и ценностями. Целью обучения стал не сам процесс преподавания, а реальное изменение качества работы в лучшую сторону. Представители консалтинговой фирмы не ограничились беседами в рамках отдела профессиональной подготовки, они привлекли к работе специалистов по кадрам и рекламе, которые были бы способны донести до целевой аудитории ожидания потребителей и разъяснить цели проходящей работы. Это позволило наладить прочные связи между разными центрами ком-

муникации в рамках компании. Практически новая концепция выразилась в том, что курсы переподготовки были заменены серией небольших модулей-тренингов с изложением материала в методических указаниях, в каждом из которых была заложена возможность испытать на практике только что полученные знания под наблюдением менеджера филиала или более опытных коллег. При этом практические примеры, рассматриваемые в этих модулях, основывались на реальных ситуациях, о которых рассказывали операционисты банка, и подчеркивали значение работы в команде и диверсификацию услуг в банковском секторе. Практические пособия были составлены таким образом, чтобы снизить до минимума необходимость запоминать большие блоки информации. Применение этого нового подхода к процессу обучения не только позволило значительно повысить качество работы, но и стало залогом формирования новой, более понятной и логичной организационной культуры в этом банке.

Пример 3. Перед одной из страховых компаний остро встала проблема, связанная с необходимостью постоянно вносить коррективы в практические пособия и инструкции для сотрудников. Учитывая, что эти пособия представляли собой довольно объемные тома, которые едва помещались на столе, возникла путаница с номерами страниц. Продолжительность вводного курса увеличилась до 10 недель, и раньше этого срока стажер не мог выполнять никакой практической работы. При этом менеджеры подразделений были вынуждены отправлять новых сотрудников на дополнительный курс обучения, поскольку показанные на практике знания и навыки не соответствовали их ожиданиям. Продолжительность теоретических занятий была настолько велика, что закрывать вакансии в отделе по обслуживанию потребителей достаточно оперативно никак не удавалось. Кроме того, многие рекруты увольнялись, даже не окончив вводного курса.

Системы подготовки и подход к составлению практических пособий требовали скорейшего изменения. Если бы используемые в работе справочники были более компактными и ими было бы удобно пользоваться, необходимость в таком продолжительном курсе обучения отпала бы. Первой, конечно, была идея отказа от печатных материалов в пользу электронных носителей, которые существенно облегчали поиск информации и делали внесение изменений намного менее трудоемкой задачей. Но с другой стороны, необходимо было внести фундаментальные изменения в саму философию подготовки и последующей практической деятельности. И прежде всего следовало отказаться от представлений о том, что человек мог стать полноценным специалистом, пройдя курс обучения. Была введена практика коротких тренировочных модулей, которые давали возможность новоиспеченному сотруднику ознакомиться с работой конкретного отдела и оп-

робовать новые, пусть самые несложные, навыки на практике под чутким наблюдением опытного наставника. Большое значение отдавалось самоподготовке, были разработаны специальные модули, которые осваивались учащимися непосредственно на рабочем месте в соответствии с их собственным графиком. Были затронуты и более глубинные аспекты процесса подготовки, но для этого потребовалось подвергнуть критическому анализу и переоценке процесс отбора кандидатов в отдел по работе с клиентами. В частности, навыкам, которым было сравнительно легко научить кандидата (например, машинописи), присваивался меньший «коэффициент», в то время как наибольший присваивался желанию и способности кандидата разъяснять сложные аспекты страхования потенциальному клиенту. Помимо этого, пришлось внести изменения в принципы найма и отбора кандидатов, изменить структуру интервью при приеме на работу таким образом, чтобы соискатели получили достаточно полное представление о требованиях к кандидату, а это означало, что уже на «нулевом» этапе удавалось отобрать наиболее подходящих для страхового бизнеса соискателей, которые меньше нуждались в тренинге. С переводом всех справочных материалов на электронные носители ожидается сокращение необходимых часов подготовки почти вдвое, что дает не только существенную экономию, но и изменение в лучшую сторону настроения стажеров.

Пример 4. При опросе управляющих ресторанов одной из крупных американских сетей общественного питания выяснилось, что до двух часов в день они тратят на работу с электронной почтой; и это в компании, которая требует от своих сотрудников особой заботы о посетителях. Трехдневный курс подготовки официантов включал в себя столько информации, что будущие официанты часто уходили, не обслужив ни одного посетителя (вероятно, полагая, что эта премудрость требует как минимум университетского диплома). Еще меньше желающих было занять менеджерские позиции, поскольку при этом необходимо было находиться в головном офисе компании на курсах повышения квалификации ежедневно по 10–12 недель вдали от дома.

В настоящее время организация рассматривает возможность снижения информационной нагрузки, добиваясь более эффективных коммуникаций и информационного обеспечения с помощью электронной почты, голосовой почты, памяток. Критическому анализу подвергнута система подготовки официантов, которым, в частности, вменялось в обязанность запоминание сотни цифровых кодов, обозначающих позиции меню. Создан «электронный банк данных», с помощью которого процесс обновления информации не будет представлять никаких трудностей. При этом акцент делается не на работе персонала с информацией, а на сервисной составляющей работы сотрудников.

Пример 5. Центр подготовки сотрудников крупного европейского автопроизводителя, действующий как самостоятельное структурное подразделение, столкнулся с тем, что поступление заявок от внутренних потребителей на подготовку сотрудников заметно снизилось. За два года доходы снизились почти на 30%, поскольку клиенты были не удовлетворены ни содержанием, ни сроками подготовки. Менеджеры линейных подразделений стали либо заключать договоры на оказание образовательных услуг самостоятельно, минуя головной офис компании, либо вообще отказывались от профессиональной подготовки сотрудников. Стараясь сохранить работу и пополнить бюджет, менеджеры центра обучения предлагали уходящим клиентам все более дорогие и «накрученные» обучающие программы, но эта стратегия, приведшая к тому, что центр оказался неконкурентоспособным из-за завышенных цен, могла привести к полному коллапсу.

Было принято решение о том, что необходимо изменить приоритеты, отказавшись от «оказания образовательных услуг» в пользу «консультаций по повышению производственной эффективности». Только это позволяло остаться в глазах потенциальных клиентов конкурентоспособным учебным центром, программа которого отвечает требованиям заказчика. Во-первых, был реорганизован штат: сотрудники делились на группы в соответствии со спецификой деятельности и конкретной специализацией. При этом в учебные планы были введены такие дополнительные предметы, как «Анализ эффективности производственной деятельности» и «Поддержка коммуникаций в рамках организации», которые предполагали овладение такими навыками, как организация и проведение совещаний, документирование, презентации. Была проведена масштабная акция по привлечению экспертов в специальных областях в качестве наставников и преподавателей на семинарах. Кроме того, персонал Центра стал принимать активное участие в работе международных профессиональных ассоциаций, таких, например, как Международное общество по повышению эффективности производственной деятельности. Участие в этих проектах позволило центру эффективно приобретать и распоряжаться знаниями, которые необходимы для международной деятельности компании по всем направлениям, что стало залогом того, что центру удалось восстановить, казалось, совсем утраченное доверие клиентуры и менеджмента. Более того, центр стал признанным лидером в Европе по методам внедрения в учебный процесс принципов повышения эффективности с точки зрения конечных результатов.

Пример 6. Работа Департамента профессиональной подготовки Министерства здравоохранения регионального уровня была сосредоточена на курсах и тренингах, посвященных вопросам эффективного управления временем, а также на разъяснениях поступков, которые могут трактоваться как непристойные

поведение. В учебных планах совсем не оказалось места для освещения вопросов, связанных с экономическими реалиями, не проводился анализ того, что именно является принципиальным для выживания организации. Неудивительно, что подобная деятельность не вызывала интереса со стороны менеджмента, и департамент постепенно оттеснялся от процесса принятия стратегических решений. Повсеместно ухудшалось моральное состояние коллектива организации, что было вызвано дезориентацией в меняющихся условиях и тем, что ни система переподготовки, ни высказывания и обещания менеджмента не позволяли что-либо изменить в лучшую сторону.

Стало очевидно, что для сохранения конкурентоспособности организации необходимо начать непрерывный процесс обучения, который охватывал бы не только профессиональные темы, но затрагивал бы также экономические аспекты медицины и принципы менеджмента. В связи с этим правление организовало команду стратегического планирования, куда были включены специалисты из кадровой службы, специалисты в области информационных технологий, представители СМИ, представители финансового отдела, центра переподготовки, лица, ответственные за внутрикорпоративные коммуникации. Целями создания этой структуры стали выработка концепции «самособучающейся» организации и внедрение методических принципов обучения, в которых основным критерием успеха было бы улучшение производственных показателей. После четырехмесячного периода подготовки, на протяжении которого проходили рабочие совещания, осуществлялись различные исследования, приглашались консультанты со стороны. Было решено реорганизовать Департамент профподготовки в команду «развития организационной структуры и профессионального роста», в компетенцию которой входили бы вопросы выработки комплексных мер, позволяющих преодолеть снижение производственной эффективности, определение тех навыков и умений, которые должны были помочь организации сохранить жизнеспособность в новых условиях, мониторинг реализации индивидуального плана профподготовки в отношении всех членов организации. В то же время реорганизация штата и реализация новых проектов были всего лишь видимой частью происходящих изменений. Они послужили толчком для распространения философии, в основе которой лежат ценность мнения оппонента, поощрение поиска альтернативных решений, признание в каждом сотруднике и учителя, и ученика, позитивное восприятие неудач как источника будущего успеха. Была внедрена новая инфраструктура, которая позволила не только более эффективно взаимодействовать рядовому персоналу, но и обеспечила надежный канал коммуникации с руководством. Кроме того, была пересмотрена система оценки производственной эффективности и вознаграждения.

БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ

В основе всех рассмотренных случаев лежит несколько общих принципов:

- интеграция различных «островков коммуникации», существующих в организации. Это подразумевает, что источники ключевой информации, в том числе тренинг, коммуникации с сотрудниками, внешние коммуникации, характер использования кадрового ресурса, были написаны «на одном языке» и в одном ключе, то есть одинаково читались организацией;
- улучшение методов отбора и интеграции влияний, выраженных коммуникацией и характером предлагаемой подготовки. Это подразумевает, что сотрудникам не будет навязываться посещение семинаров; более правильное решение заключается в выработке практических рекомендаций или изменении системы поощрения;
- создание методики, которая позволяет оценить доход от внедрения новых коммуникаций или реализации проектов, связанных с обучением персонала, наделение ее статусом неотъемлемой части стратегического плана организации; в результате восприятие этой деятельности как «баловства» будет невозможным;
- создание оперативной многонаправленной информационной инфраструктуры, которая формируется с участием абсолютного большинства сотрудников и значительно упрощает процесс обмена, хранения, «индексирования» знаний;
- формирование нового имиджа профессиональной подготовки с одновременным созданием соответствующей структурной основы, в рамках которой руководители семинаров объединяются со специалистами по коммуникации на рабочем месте, профессиональными кадровиками, производителями медиа-продукции и даже представителями отдела рекламы и маркетинга;
- поддержание гарантий того, что базовые принципы и используемые в связи с новыми подходами к обучению методики согласуются и поддерживают организационную культуру, задачи и ценности.

С ЧЕГО НАЧИНАТЬ

Если вы заинтересованы в том, чтобы ваш клиент перешел от традиционного подхода к обучению к улучшению производственных показателей посредством обучения, то имеет смысл выполнить следующий алгоритм.

1. Необходимо выявить имеющиеся недостатки и преимущества. Среди признаков неработающей системы профподготовки или системы коммуникаций

можно выделить следующие (отметьте те из них, которые свойственны вашей организации):

- предлагаемые курсы и справочные пособия слишком нагружены и не отражают текущих тенденций;
- персонал жалуется на «информационные перегрузки»;
- нет данных, с помощью которых можно было бы оценить доход на инвестиции в связи с реализацией учебных программ или коммуникационных проектов;
- в настоящее время коммуникации и тренинги не являются неотъемлемой частью стратегического плана организации;
- сотрудники ощущают, что распространяемая организацией посредством тренингов информация об использовании практических и справочных пособий, изложение принципов организационной политики и прямого общения с персоналом противоречива, неконкретна и не заслуживает доверия;
- по общему отношению персонала не создается впечатления, что процесс изучения и обучения является неотъемлемой частью профессиональных обязанностей;
- практически не существует стандартов или нормативов, задающих определенную планку. При этом, естественно, нет определенных подходов к анализу издержек, связанных с несоответствием этим стандартам;
- нет совместной работы на регулярной основе подразделений, занимающихся профподготовкой, изданием справочников и пособий, коммуникациями с персоналом, информационными системами, внешними коммуникациями и маркетингом, что не позволяет сфокусировать усилия на создании интегрированной, базовой идеи;
- коммуникации и процесс подготовки имеют событийный характер (отчасти с элементом развлечения), не имея никакой связи с задачей достижения определенного, стабильного уровня производственной эффективности и измеряясь степенью удовлетворенности аудитории;
- когда менеджеры замечают снижение производственных показателей, они исходят из того, что ситуацию исправит дополнительное обучение, и направляют ряд специалистов на курсы;
- эффективность труда преподавателя и наставника оценивается не по количеству сэкономленных средств или времени, а по объему «произведенного продукта».

2. Заручитесь поддержкой менеджмента и сформируйте по образцу оперативной группы команду, которая могла бы изучить проблему. В состав этой группы должны быть включены представители разных функциональных подразделений, обязательно включая специалистов из центра подготовки, кадровой службы, отдела информационных систем, производства медийных средств, специалистов по коммуникациям с персоналом. В целом ряде случаев целесообразно также подключить специалистов рекламного отдела и отдела маркетинга. В компетенцию этой команды должен входить мониторинг каждого департамента с целью выяснения, насколько эффективно реализуется в его рамках задача по повышению производственной эффективности и насколько способны различные команды работать в тесной связке. Формулировка твердых, но в то же время простых целей и задач, которые необходимо реализовать в самые сжатые сроки, также является приоритетами в работе этой команды.

3. Осуществление интервенций с использованием прототипов. Допустим, организация имеет определенный и достаточно существенный недостаток. В связи с этим сформированная команда должна выработать такой комплекс воздействий, который включал бы в себя широкий спектр координированных действий по повышению производственной эффективности. В этой связи уместны следующие примеры:

- прототип интранета (внутренняя корпоративная сеть с собственным сервером, организованная с использованием принципов Интернета), в которую были бы интегрированы непродолжительные тренинги, построенные по модульному принципу, новости о компании, постоянно обновляемая информация об отрасли, которая увязывала бы все факты и проблемы в один общий контекст;
- система отбора и профориентации рекрутов, которая строится на более адекватном описании должностных обязанностей, методах проведения собеседования и отбора соискателей, создания такого представления о будущих обязанностях, которое было бы достаточно точным и реалистичным при условии, что оно будет предлагаться в контексте организационной культуры и миссии;
- система снижения потерь, которая подразумевает осведомленность сотрудников о новых методах, позволяющих работать более эффективно, наличие побудительных стимулов использовать эти способы и возможность пройти в этой связи необходимую подготовку;
- применение новых компьютерных технологий, используемых в сбытовой деятельности, которые подразумевают наличие презентационных материалов, изготовленных под требования заказчика, наряду с техническими описания-

ми, инструкциями по эксплуатации, рекомендациями, тестами на знание продукта.

Оцените доход на инвестиции в этот прототип и отметьте, чему вы смогли научиться, — это поможет вам при реализации более эффективных проектов в будущем. Не разочаровывайтесь, если это займет много времени и будет связано со множеством сомнений и, может быть, даже отчаянием. Вы всего лишь приобретаете новые знания и пытаетесь работать с новой командой. Вполне естественно, если у вас возникнут определенные комплексы и вы первое время будете плохо ориентироваться. Главное — не сдаваться.

4. Оповестите своих коллег о выводах исследования и закрепите теоретические выкладки созданием прототипа. Пытаясь заинтересовать своих коллег курсами или профессиональными семинарами и публикуя данные о достигнутом успехе, вы добиваетесь известности выработанных подходов. Результаты практического применения этих подходов рекомендуется представить в виде «кейсов» и изложить на симпозиуме, конференции или опубликовать в отраслевом журнале.

Даже если заявленные цели покажутся вам амбициозными, они прошли многократное испытание практикой и помогли изменить характер работы целых подразделений или повлиять на развитие карьеры отдельных сотрудников. Несмотря на то что это всего лишь общие принципы, не предполагающие четкого алгоритма для достижения строго определенных целей, их соблюдение быстро дает заметные изменения в лучшую сторону. Из высказывания одного из специалистов, участвовавшего в работе оперативного комитета стратегического планирования, в задачи которого, в частности, входили формирование и «прививка» определенных прототипов, следует, что при применении этой общей методики не может быть отката и возвращения к старым принципам работы.

КАК РАЗРАБАТЫВАТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ, ОПИРАЯСЬ НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ

ПОЯСНЕНИЯ

Стратегические планы вашего клиента оторваны от жизни? Да, скорее всего, это действительно так, если они создавались без всякого учета стратегического видения. Неспособность сформулировать видение приводит к неполноценности стратегических планов, которые, обладая многочисленными логическими противоречиями, имеют аморфный характер. Здесь вашему вниманию предлагается пошаговые инструкции, которые позволят создать стратегический план, который будет органически сочетать в себе стратегическое видение организации и учитывать фактор внешней среды.

Ассоциация менеджмента персонала США предложила градацию конкурентных преимуществ, которые начиная от самых общих и базовых принципов, развиваются до наивысшей степени владения «знаниями, навыками, умениями». В этой связи следует отметить лишь два требования, которые предъявляются к менеджерам уровня исполнительных директоров: видение и знание обстановки. Без наличия этих важнейших факторов стратегический план теряет свою целостность, под угрозу ставится основополагающий принцип ориентированности на будущее.

Да и сам этап стратегического планирования не может вызвать особенного энтузиазма. Ведь типичный менеджер привык рассматривать себя в качестве человека, осуществляющего беспрестанный контроль, администратора и, может

быть, даже голкового плановика, но никак не «стратега» Однако есть поэтапный процесс, который позволяет использовать сложившийся на настоящий момент потенциал или задел в будущих периодах, тем самым нейтрализуя те неблагоприятные факторы, которые возможны в будущем В этом процессе можно выделить пять этапов

1. НАЧИНАЙТЕ С ВОПРОСОВ

Питер Друкер, которого можно по праву назвать основоположником современного менеджмента, говорил о выдающихся лидерах так «Они знают, как задавать вопросы, — правильные вопросы» Вопросы порождают идеи, которые Марк Ван Дорен советует принимать, оказывая « королевские почести Ведь хотя бы одна из них действительно может оказаться королевской идеей» Поэтому, опытные специалисты, имеющие отношение к стратегическому планированию, также начинают с вопросов Тем самым они расчищают поле, на котором должны прорасти решения, имеющие основное значение Чем больше таких вопросов, тем выше вероятность, что будут найдены пути, ведущие к тем идеям, которые являются основой оптимального решения

Здесь приводятся вопросы, применимые на любом уровне организации; они должны послужить хотя бы небольшим толчком на первом этапе стратегического планирования

- какие существенные проблемы можно выделить на сегодняшний день,
- с чем мы столкнемся завтра,
- каким образом технологические изменения повлияли на характер осуществления хозяйственной деятельности нашего предприятия,
- каким образом могут повлиять технологические новшества на характер осуществления хозяйственной деятельности в будущем,
- что получается хорошо из того, чем мы занимаемся,
- что получается плохо из того, чем мы занимаемся,
- что требует улучшений,
- по каким критериям мы можем судить о качестве своей работы,
- от чего необходимо избавиться,
- что мы делаем для всего мира или для местного сообщества, частью которого являемся,

- достаточно ли ясно определена наша этическая позиция;
- действуя на местных рынках, способны ли мы мыслить в глобальных масштабах;
- что мы не делаем из того, что необходимо делать;
- какую программу обучения сотрудников следует иметь в виду на перспективу;
- какие требования, скорее всего, могут возникнуть у клиентов;
- какие благоприятные возможности остались нереализованными;
- какие типичные ошибки допускались предприятиями нашей отрасли в последнее время;
- какие ресурсы ушли в песок из-за того, что мы не могли отказаться от отжившего, старого;
- изобретали ли мы колесо заново;
- учитывались ли претензии потребителей таким образом, чтобы на этой основе возник инновационный продукт;
- как можно было бы охарактеризовать существующую организационную культуру;
- как она могла бы измениться;
- что делает нас уникальной компанией;
- есть ли у нас проблемы, которые лежат в плоскости морального состояния коллектива;
- какие сегменты, обещающие в будущем неплохую прибыль, мы можем предвидеть;
- что мы делаем для того, чтобы пробудить в организации творческое начало;
- какие отличительные черты должны быть свойственны нашей организации в будущем;
- что мы можем предпринять, чтобы способствовать достижению нужных результатов;
- за счет каких стандартов или особенностей мы хотим заслужить известность;
- какие потребности могут возникнуть у сотрудников;
- как добиться большей заинтересованности сотрудников в работе;

- что будет нужно нашим будущим потребителям;
- руководствуемся ли мы миссией предприятия;
- в чем заключается наше сегодняшнее видение;
- насколько о нем осведомлены наши сотрудники, воспринимают ли они его;
- знакомы ли с нашим видением наши клиенты и поставщики;
- как улучшить те процессы и процедуры, с помощью которых мы пытаемся донести модифицированное видение или новые стратегические планы до тех, кто больше всего значит для нас;
- что препятствует оптимизации использования имеющихся ресурсов;
- что именно мы готовы делать и насколько это важно для нас;
- насколько нас интересуют вопросы безопасности;
- что представляет собой идеальное рабочее место;
- кто является идеальным лидером;
- что такое идеальная компания;
- что такое идеальный продукт;
- что представляет собой идеальный работник;
- что мы даем понять в процессе своей деятельности;
- какие некогда ясные понятия и принципы начинают терять очертания;
- что будет представлять собой конкуренция в будущем;
- на какие общие тенденции следует обратить внимание особо;
- в чем заключается наше конкурентное преимущество;
- какие недостатки следует восполнить;
- на какой риск при этом можно пойти;
- как реализовать нашу стратегию расширения своего присутствия на рынке;
- относительно каких базовых принципов работы мы можем прийти к согласию;
- какие мифы сопутствуют нашим усилиям;
- каковы реалии;
- комбинация каких условий могла бы улучшить показатели или увеличить прибыль;

- предвидим ли мы все вероятные негативные факторы,
- есть ли у нас определенный план действий на случай неблагоприятного сценария развития событий,
- каковы наши приоритеты,
- каковы наши ценности,
- какая философская концепция лежит в основе работы организации с самого начала ее деятельности,
- согласимся ли мы с писателем Уорреном Бенисом, который высказал следующее предположение «На фабрике будущего будет всего два сотрудника — человек и собака. Обязанности человека будут заключаться в том, чтобы покормить собаку. Собака должна следить за тем, чтобы человек не нажимал ни на какие кнопки»?

2. ОПРЕДЕЛИТЕ ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ, ФОРМИРУЮЩИЕ ВИДЕНИЕ. ПОЗАБОТЬТЕСЬ О ТОМ, ЧТОБЫ НЕ ОКАЗАТЬСЯ ПОД «ОЧАРОВАНИЕМ ПРЕХОДЯЩЕГО»

Одной из сложнейших задач стратегического планирования является опознание и разделение сиюминутных, преходящих событий и значимых явлений, которые будут иметь длительные, устойчивые эффект для будущего компании. Однако должностные обязанности менеджера не предполагают умения гадать на кофейной гуще. И поэтому лучшее, что можно посоветовать, — это поступать с разумной осмотрительностью, корректируя планы по мере необходимости.

Когда происходит событие, потрясающее основы, мы все встаем на защиту традиционных ценностей, и это именно то время, когда необходимо пересмотреть существующие установки и создать почву для будущих изменений. Особенно это характерно для любых кризисов. Взрыв в Оклахоме заставил каждого лидера задаться вопросом: «Может ли это произойти здесь? Если да, то как мы можем защитить себя?» Этот честный, испытующий взгляд изнутри и приводит к принятию стратегических решений: «Есть ли у нас план, как избежать повторения подобного?»

Трудно предугадать, как вы воспримете то или иное потрясение, однако в любом случае можно разработать взвешенный план действий при использовании минимальных ресурсов. Это относится как к вопросам безопасности на рабочем месте (принуждение, сексуальные домогательства, наркотики, алкоголь, несчастные случаи), финансовым вопросам (процентные ставки, слияния, расходы

на соцобеспечение), так и к технологическим достижениям (Постоянно увеличивается количество людей, занятых дистанционно. Сегодня до 15% всех работающих трудятся на дому, появляясь в офисе лишь время от времени. Какие выводы можно сделать из этой статистики в отношении тех, кто выполняет преимущественно надзорные функции за работающими, как изменится пространство офиса, рабочее расписание, система оплаты труда?)

Иногда правильно расставить приоритеты нам помогает интуиция, заставляя нас выделять из множества факторов влияния на жизнь предприятия лишь некоторые из них. Иногда мы вынуждены полагаться на советы. Поэтому при составлении стратегического плана для конкретного подразделения его начальник вполне может провести круглый стол с начальниками других отделов и тем самым добиться взаимопонимания относительно выработки общих приоритетов или определения наиболее значимых для организации целей.

Однако, учитывая проблему ограниченности ресурсов, необходимо чем-то поступаться и делать выбор как можно быстрее. В связи с этим определяющее значение приобретает видение организации. Так, если безопасность действительно является неотъемлемой частью организационного видения, то все решения и планы должны учитывать это обстоятельство. Если получение прибыли имеет приоритет над вопросами безопасности, то силы и ресурсы распределятся в соответствии с этим условием. Если наиболее перспективным путем развития считается совместное развитие бизнеса («выход на новые рынки посредством соглашений о сотрудничестве между конкурирующими фирмами, потребителями и дистрибьюторами»), то все инициативы начинают оцениваться и отбираться по критерию полезности для решения этой задачи. Если наиболее перспективным кажется технологический прорыв компании, то предприятие будет иметь соответствующую программу и планы.

3. СФОРМУЛИРУЙТЕ ВИДЕНИЕ

Видение определяется как искусство видеть невидимое. Чтобы его иметь, нужно быть немного идеалистом, который наделен воображением и волей, уметь бросить вызов неизвестности, очертить границы возможного и затем как бы из ничего создать видимые объекты. Однако что будут представлять собой эти объекты, определяется ограничениями того контекста, в рамках которого они создавались.

Пытаясь увидеть то, что нам хотелось бы увидеть, мы создаем некую идеальную картинку в своем сознании. Психологи, которые стремятся повлиять на мотивацию своих пациентов, предлагают им записать 100 важных задач, которые

хотелось бы решить за свою жизнь, и испытать то ни с чем не сравнимое по остроте чувство, которое возникает, когда вы начинаете преодолевать заданные рубежи один за другим. Однако и без помощи психологов, мы как сознательные существа и как лидеры можем формулировать свои планы на будущее исходя из наших надежд, стремлений и намерений. Для начала неплохо было бы ответить на те вопросы, которые составляют первый этап процесса. Мы должны также учитывать в своем анализе и внешние обстоятельства. И только тогда мы сможем формулировать общие принципы, которые позволят создать нам видение, а значит, и те планы, которые позволят его реализовать.

В этом нам поможет схема на рис. 21.1, несколько похожая на рыбью кость. Нам необходимо распределить наиболее значимые вопросы, которые относятся к первому этапу процесса, по соответствующим категориям (не исключено, что один и тот же вопрос можно будет отнести сразу к нескольким категориям). Эти категории выбраны произвольно.

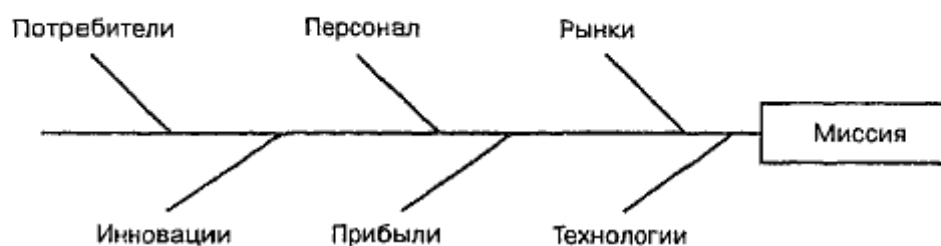


Рис. 21.1

Допустим в комитете, который занимается стратегическим планированием, работают шесть человек. Вопросы, относящиеся к первому этапу, можно распределить по шести крупным категориям. Идея заключается в том, чтобы каждый член комитета занимался только своим кругом вопросов, пытаясь добиться удовлетворительных ответов, найти наиболее точные критерии оценки, учесть все мнения в отношении поднятых тем, после чего формулируется перечень приоритетов или одна из организационных ценностей, которая относится к его теме. Наконец из общих понятий и определений начинает вырисовываться организационное видение, создание которого обязательно предворяет этап планирования.

Примером простого видения в отношении организации труда на рабочем месте, может стать предложение одного младшего менеджера, стремящегося отстаивать свои цели. Его работа начиналась с поиска ответов на многочисленные вопросы, которые распределяются по шести категориям. Когда общая картина начинала сжиматься до точки, можно было уверенно выделять ключевые момен-

ты максимальной эффективности: «Для выполнения поставленной задачи необходимо создать безопасную, функциональную рабочую среду».

Поскольку в общих чертах задача уже была решена, разработчики плана могут приступить к определению деталей процедуры планирования, то есть определяя, «как делать», для того, чтобы получить конкретный результат. На этом этапе планирования мы переходим от обобщений к детализации общей идеи, к схеме, задающей внешний облик конечного продукта. То есть на данном этапе мы определяем средства, которые приведут нас к конечной цели.

Уже само определение безопасности требует дальнейшей детализации, при этом не последняя роль отводится мнению персонала по данному поводу. Получить представление о том, ощущают ли себя сотрудники в безопасности, находясь на рабочем месте, можно прибегнув к опросу, где основной упор делается на вопросы, при ответе на которые необходимо самостоятельно сформулировать свою мысль. Предложение высказывать свое мнение относительно повышения уровня безопасности, несомненно, может натолкнуть на очень интересные идеи (на японских предприятиях *Toyota* ежегодно обрабатывается свыше миллиона предложений, поступающих от рядовых сотрудников, 95% из которых реализуются полностью или частично).

Чтобы задать определенные ориентиры, определить, что предпринимают другие организации для улучшения показателей безопасности, можно также сформировать фокус-группу. Обладая такой информацией, эта группа со временем смогла бы выработать рекомендации, которые могут лечь в основу стратегического плана. Однако, по замечанию писателя Гарри Гамила, эффективная стратегия должна «потрясать основы». Он исходит из той предпосылки, что если существующие практики не испытываются на прочность, то это не стратегия. Поэтому и создатели видения и разработчики планов, и те, кому приходится их претворять в жизнь, должны постоянно, на каждом этапе, помнить об этом.

Чтобы ответить, насколько функциональна или нефункциональна рабочая среда, нужно ответить на следующие вопросы: работают ли рабочие группы с максимально возможной эффективностью или их раздрают внутренние противоречия; какие внутренние барьеры мешают им работать на всю силу своих возможностей; поражены ли они повышенным стрессом и можно ли устранить или хотя бы нейтрализовать этот фактор; в какой мере они готовы пойти на кооперацию с внутренними потребителями или клиентами вне рамок организации; обладают ли сотрудники этих подразделений навыками и подготовкой, которая позволяет им действовать максимально эффективно; известно ли им о своей миссии?

Для того чтобы получить некое представление или видение условий на рабочем месте, которое было бы функциональным и позволяло бы исполнять вменяемые сотрудникам в обязанность функции добросовестно, необходимо получить удовлетворительные ответы и на многие другие вопросы. Такие рабочие места не возникают сами по себе, они появляются только в результате кропотливого планирования (в этом отношении уместно опять сослаться на Питера Друкера: «В организации сам по себе развивается и назревает только беспорядок, замедление динамики и бездеятельность»)

Глагол «завершать» является в данном случае связующим звеном между процессом стратегического планирования, воплощенного в четко сформулированном видении, и реализацией разработанного плана. Однако насколько качественным должно быть искомое решение, в течение какого срока необходимо найти такое решение, в соответствии с какими критериями, стандартами, нормами следует его оценивать, в какой мере это решение может потребовать доработки, кому адресовано это решение? Превращение видения в стратегию состоит из переплетения вопросов и ответов, дефиниций и провокационных (тестовых) сценариев. Вызов, тест или провокация являются неотъемлемой частью этой сети. В идеале и работники, и разработчики стратегических решений, опирающиеся на мнения первых, должны стремиться к постоянному, непрерывному процессу модернизации, а не к улучшению как к конечной цели. Можно также сказать, что они стремятся найти улучшенные, неординарные, более быстрые и более дешевые способы удовлетворительно справиться с собственными обязанностями.

Слово «требуемый» вызывает похожую цепь рассуждений. Необходимо определить, кто в будущем будет «требовать» выполнения той или иной работы и чего от этого следует ожидать. Например, укрепить свою позицию могут те слои населения, включая меньшинства, которые ранее были лишены права голоса, начав настойчиво требовать реализации своих прав.

Наконец, нужно уточнить, что понимается под «задачами». В самом понятии заложена необходимость реализации реинжиниринговых проектов, представление о том, что мы можем спроектировать с нуля новый процесс, систему или заложить основу совершенно новой деятельности, в дальнейшем осуществив этот проект в полном соответствии с намеченным планом. Мысль заставляет нас сравнивать, сопоставлять реальность и идеальную модель, существующую пока только у нас в воображении, постепенно детализируя процесс, который должен привести нас к желаемой цели. Наряду с этим мы должны отбрасывать те задачи, которые воспринимаются нами как лишние, требующие слишком много ресурсов или времени, решение которых не может представлять интерес для потребителей.

Быть в курсе текущей обстановки означает быть готовым к любым, положительным или негативным, событиям, заложив определенное решение в том или ином случае в формулировку видения

4. РАЗРАБОТАЙТЕ ПЛАН НА ОСНОВЕ ВИДЕНИЯ

Проанализировав содержание процесса, посредством которого решено добиться осуществления идеальной, воображаемой модели, мы переходим от стратегического планирования в самых общих понятиях к составлению оперативного плана — «защитной оболочки», имеющей неразрывную связь с разветвленной поддерживающей системой вместо видения. Оперативное планирование не такой захватывающий процесс, как определение видения. Оно более функционально, определяет строгую последовательность действий, которая должна нас привести к окончательной победе основной цели видения. При составлении оперативного плана главное место отводится рутинным задачам, которые возникают перед нами каждый день, каждый квартал, каждый год.

Частью этого плана являются как цели, достижение которых можно оценить с помощью конкретных показателей, так и конкретные шаги по их реализации в порядке приоритетов. То есть на этапе составления оперативного плана прогнозируются сценарии развития событий и определяется, что нужно предпринимать в том или ином случае. Это то, к чему мы приходим после того, как отсечено все лишнее и добавлено самое необходимое. Описание внешних условий и перечень вопросов постепенно преобразуются в достаточно определенные категории и понятия, которые позволяют получить квинтэссенцию видения. После этого видение обогащается стратегическими решениями относительно процедур, которые должны реализовать основную цель видения. В конечном итоге процедуры должны быть детализированы с помощью множества шагов, посредством чего достигаются цели планирования.

В целях большей эффективности оперативное планирование должно пониматься сотрудниками организации независимо от занимаемого положения. Никаких сомнений не должно быть в отношении выбора направления развития. Детально и предельно осторожно следует описать носители информации. Проблемы, возникающие по мере реализации плана, должны решаться на всех без исключения уровнях организации — это может быть отдельно взятый работник или рабочая группа, занимающаяся конкретной тематикой. Если на данном уровне не удастся выработать удовлетворительного решения, проблема становится головной болью менеджеров низшего звена. Если же поставленная проблема оказывается достаточно существенной, чтобы стать предметом внимания

среднего управленческого звена, она передается еще на один уровень вверх. Но при всем этом в первую очередь (и желательно в последнюю) проблему должны решать те, кто имеет непосредственное отношение к процессу, освобождая вышестоящее руководство для выполнения непосредственных обязанностей.

Если пренебречь вопросами, которые раскрываются оперативными планами, видение так и останется в царстве возможного. Если же руководство игнорирует необходимость выработки долгосрочной стратегии, то будущий рост остается делом случая, а не сформулированной целью, которой настойчиво добиваются, сознательно придерживаясь определенной тактики.

5. РЕАЛИЗАЦИЯ И КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА ПЛАНА

Ошибки на стадии реализации сводят на нет позитивные стороны стратегического плана и разрушают те планы, посредством которых стратегические цели могли бы стать реальностью. Эффективный лидер неоднократно возвращается «к духу и букве» нового для организации «закона», который определяет как особенности поведения индивидов, так и институциональное поведение на многие годы.

Руководитель, разрабатывающий стратегию для любого подразделения, действующего в рамках организации или являющегося условно самостоятельным предприятием в рамках корпорации, пытается найти точки соприкосновения между тем, что лежит в пределах его компетенции, и «общей картиной». Неотъемлемой и существенной частью такого планирования является внесение дополнений и изменений. Без этого менеджер, вместо того чтобы готовить почву для будущего, будет лишь закреплять сложившееся положение вещей. Видимо, именно это побудило вице-президента *Charles river Data Systems* Грехэма Бригса назвать стратегическое планирование «исключительно тонкой материей». Можно, конечно, просто произнести волшебные слова: «В следующем году мы добьемся более высоких результатов» и ждать наступления чуда. Но, к сожалению, в реальной жизни одного желания зачастую недостаточно. Чтобы появились какие-либо сдвиги, необходимо текущее планирование.

Важно отметить, что новые возможности открываются обычно тем, кто их добивается: «Стучите, и вам откроют». Но, не имея плана, мы останемся глухи к намекам судьбы. Мы будем не готовы к любому сценарию и не будем осознавать последствий изменений внешних условий, которые могут стать началом новой эпохи. И здесь опять уместно вспомнить мэтра стратегии Питера Друкера, который говорил, что «долгосрочное планирование имеет прямое отношение не к будущим решениям, а к будущему тех решений, которые принимаются сегодня».

КАК ВЫЯВИТЬ НАИБОЛЕЕ ОСТРЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ

ПОЯСНЕНИЯ

Признайтесь, вам не раз приходилось слышать, что одна из наиболее остро стоящих перед бизнесом проблем заключается в том, чтобы найти нужных людей, которых можно научить эффективно справляться с любыми проблемами. Однако такая постановка вопроса не учитывает того факта, что залогом качественного решения любой проблемы будут ее идентификация и анализ, поскольку успешное решение «не той» проблемы имеет еще более пагубные последствия, чем полная бездеятельность.

Здесь мы предложим модель, с помощью которой возможно будет правильно «идентифицировать и классифицировать цель», попутно поясним негативные последствия для организации клиента той или иной проблемы. Предлагаемая методика состоит из шести этапов, и наиболее точно ее можно было бы обозначить как модель идентификации и классификации цели (МИКЦ). Она может использоваться как профессиональными консультантами, так и неискушенными участниками рабочих групп, которым, возможно, иногда непросто отделить «множество тривиальных» от «нескольких важнейших» проблем, возникающих по ходу осуществления производственной деятельности.

Применение данной шестиступенчатой модели гарантирует, что клиент будет заниматься именно теми проблемами, которые наносят бизнесу наиболее ощутимый вред, подводя прочную базу под процесс выбора наиболее эффективных, «соответствующих моменту» решений, которые принесут ощутимый, подающийся измерению результат.

МОДЕЛЬ ИДЕНТИФИКАЦИИ И КЛАССИФИКАЦИИ ЦЕЛИ (МИКЦ)

На рис. 22.1 МИКЦ изображена в виде схемы; при этом основной акцент делается на четырех ключевых моментах:

- последствия для бизнеса с точки зрения стандартных показателей, используемых в хозяйственной деятельности;
- воздействие на бизнес-процессы;
- влияние на качество работы;
- препятствия, мешающие поднять эффективность труда на максимальный уровень.



АНАЛИЗ НЕДОЧЕТОВ

Под недочетом мы будем понимать то, что определяет разницу между тем, что *есть* на самом деле, и тем, что *должно* или *могло бы быть*.

В отношении каждого из четырех указанных выше аспектов вам необходимо подумать о следующем.

Видение «Как должно быть» в отношении конкретного аспекта модели: какие результаты мы должны получить, но пока не можем этого сделать?

Настоящее положение вещей в отношении каждого из аспектов: что реально происходит с точки зрения конкретных результатов? Какой негативный эффект это имеет для хозяйственной деятельности предприятия?

Вы наверняка увидите, что применение этой модели оправдано не только тем, что позволяет изменить в лучшую сторону аспекты деятельности, которые в настоящее время находятся в плачевном состоянии, но и заблаговременно «подтянуть» под будущие стандарты те направления деятельности, которые пока еще отвечают современным требованиям. Применение этой модели может иметь разноплановый характер, и вы сохраняете за собой полную свободу действий.

ПРИМЕНЕНИЕ МИКЦ

Этап 1: выбор проблемы (идентификация цели)

Прежде всего следует идентифицировать цель. Возможно, вы предпочтете обсудить «выбор целей» в группе, выписывая те проблемы, которые могут представлять определенный интерес. В связи с этим вам следует заранее определиться, как вы будете распределять содержащиеся в составленном списке проблемы по категориям «важнейших» и «тривиальных» задач. На первом этапе вы должны ответить на ряд вопросов и докопаться до сути, что является «головной болью» организации, с помощью каких критериев можно определить силу этих «болезненных ощущений», какие выгоды вы приобретете, урегулировав идентифицированную проблему, и насколько данная проблема вообще может быть урегулирована.

Этап 2: анализ проблемы с точки зрения негативного влияния на бизнес

На данном этапе вы оцениваете значение выявленной проблемы с точки зрения последствий для нормального функционирования предприятия (например, упущенная выгода, снижение производительности, высокие затраты, снижение общей эффективности). Понятно, чем сильнее будет негативный эффект, тем более пристальное внимание следует обратить на данную проблему. После этого надо попытаться изложить свое представление о том, что было бы, если бы удалось решить проблему при соблюдении интересов всех заинтересованных сторон.

Этап 3: разработка процесса в связи с решением конкретной проблемы

После того как в обиход вошло понятие реинжиниринга бизнес-процессов, значение процесса в рамках деятельности предприятия имеет огромное значение для любого сотрудника. В связи с этим следует произвести оценку степени негативного воздействия на хозяйственную деятельность предприятия малоэффективных процессов. Для анализа связанных с процессами проблем необходимо четко сформулировать те задачи, которые определяют несоответствие желаемых и реальных результатов применения этого процесса, а также выявить любые нестыковки в рамках его текущего использования.

Этап 4: анализ качества работы и характеристика персонала

Охарактеризуйте качество выполняемых работ с детальным описанием того, как должна выглядеть деятельность работника, если бы удалось добиться существенных улучшений в этой области. Отметьте, в чем проявляется трудовая деятельность, каковы ее результаты, определите также поведенческие модели, преобладающее отношение к выполняемой работе, моральное состояние коллектива.

Этап 5: анализ препятствий, не позволяющих добиться максимальных показателей

Статистика говорит о том, что в процессе осуществления обычной деятельности, предприятия чаще сталкиваются даже не с теми проблемами, которые обусловлены личностными особенностями сотрудников, а с низким качеством самой среды на рабочих местах. Основой исследования в этом контексте будут последовательные замеры. Выявить барьеры на пути к наиболее высоким показателям предстоит с помощью вопросов, относящихся к пятому этапу. Необходимо установить, чего ждут люди от своей работы; чувствуют ли они обратную связь, проявляющуюся при изменении качества выполняемой работы; насколько такая связь своевременна, адекватна результатам, точна, какие действуют стимулы и антистимулы на рабочем месте. Все эти вопросы не требуют развернутого ответа. И те вопросы, на которые получен отрицательный ответ, указывают на аспекты, требующие особого внимания.

Этап 6: выбор критериев решения

На этом этапе вы уже владеете всей информацией, необходимой для того, чтобы наметить пути решения той проблемы, которая была определена на первом эта-

пе. Но прежде, чем сделать окончательный выбор, нужно твердо уяснить, с какими издержками будет связано конкретное решение (материальные затраты или воздействие на культуру организации) и насколько такие издержки можно считать приемлемыми

ЭТАП 1: ВЫБОР ПРОБЛЕМЫ (ИДЕНТИФИКАЦИЯ ЦЕЛИ)

Вопросы

- является ли данная проблема настоящей «головной болью» для организации,
- почему я решил, что сочетание этих признаков составляет проблему;
- кто помимо меня считает, что сочетание этих признаков составляет реальную проблему;
- каким образом данное обстоятельство отражается на экономической эффективности предприятия;
- что может произойти, если я не стану ничего предпринимать в связи с этой проблемой,
- какие выгоды получит компания/подразделение, если будет найдено адекватное решение этой проблемы;
- можно ли рассчитывать на эффект рычага, то есть можно ли ожидать максимальной отдачи в случае решения этой проблемы при минимальных усилиях?

ЭТАП 2: АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НЕГАТИВНОГО ВЛИЯНИЯ НА БИЗНЕС

Опишите текущее экономическое положение предприятия:

Как можно было бы охарактеризовать ситуацию, если бы она изменилась в лучшую сторону в связи с тем, что удалось найти решение, которое устраивает всех?

ЭТАП 3: РАЗРАБОТКА ПРОЦЕССА В СВЯЗИ С РЕШЕНИЕМ КОНКРЕТНОЙ ПРОБЛЕМЫ

Вопросы:

- каковы цели и задачи данного процесса,
- если эти задачи не реализуются, то каков разрыв между реальными результатами применения данного процесса и желаемыми результатами;

- можно ли схематично отобразить текущие и желательные процессы, определив наиболее существенные отличия в отношении продуктивности процессов, их эффективности, сопутствующих издержек,
- есть ли нестыковки (разрывы) в текущих процессах,
- управляется ли данный процесс с соблюдением условия межфункционального контроля?

ЭТАП 4: АНАЛИЗ КАЧЕСТВА РАБОТЫ И ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРСОНАЛА

Как проявляется трудовая деятельность среднего сотрудника на данном этапе, как ее можно было бы охарактеризовать, если бы удалось добиться значительного улучшения качества работы? Отметьте, в чем проявляется трудовая деятельность, каковы ее результаты, определите также поведенческие модели, преобладающее отношение к выполняемой работе, моральное состояние коллектива.

Текущее положение

Желательное состояние

ЭТАП 5: АНАЛИЗ ПРЕПЯТСТВИЙ, НЕ ПОЗВОЛЯЮЩИХ ДОБИТЬСЯ МАКСИМАЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Дайте на каждый из последующих вопросов утвердительный или отрицательный ответ (в случае отрицательного ответа вам следует уделить данной теме особое внимание).

1. Понятны ли цели и задачи конкретного подразделения/ процесса/ сотрудника. Насколько эффективны коммуникации в этой связи?
2. Знают ли сотрудники то, чего от них ждут в связи с поставленными целями? Например, получили ли стандарты, описывающие качество выполняемой работы, или ожидания в связи с выполнением данной работы отражены в должностной инструкции?
3. Есть ли четкая, своевременная, адекватная обратная связь в связи с качеством выполняемой работы?
4. Обеспечены ли сотрудники всем необходимым для достижения высоких производственных показателей?

5. Есть ли у сотрудников качественные способы достижения поставленных целей?
6. Есть ли у сотрудников адекватные стимулы для качественного выполнения поставленной задачи?
7. Зависит ли характер стимулов от качества выполняемой работы?
8. Вознаграждаются ли трудовые достижения?
9. Наказывается ли недобросовестное отношение к работе?
10. Достаточно ли высокая квалификация у персонала для выполнения данной работы?
11. Обладают ли люди необходимыми для выполнения данной работы уровнем интеллектуального, психологического и психического развития?
12. Если устранить все возможные препятствия, захотят ли люди трудиться на данной работе с полной самоотдачей?

ЭТАП 6: ВЫБОР КРИТЕРИЕВ РЕШЕНИЯ

Каким критериям должно удовлетворять предлагаемое решение, чтобы считаться приемлемым?

КАК ПОВЫСИТЬ ЦЕННОСТЬ УСИЛИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

ПОЯСНЕНИЯ

Независимо от того, являетесь ли вы сторонним специалистом, привлеченным в качестве консультанта, или знаете проблемы организации изнутри, одна из сложнейших задач, которая встанет перед вами, заключается в том, что вам предстоит убедить высшее руководство в необходимости дать дорогу инициативе относительно улучшения организации труда и повышения производственной эффективности. Как правило, топ-менеджмент неохотно тратит время и деньги на любые предприятия, которые не будут прямо связаны с улучшением текущих финансово-экономических показателей. Иначе говоря, любого руководителя будет беспокоить подозрение, что движение в этом направлении не принесет желаемого дохода от инвестиций. Здесь мы постараемся выяснить, как связать инициативы по повышению производственной эффективности с основными задачами коммерческой деятельности, надеясь, что это повысит ваши шансы на успех.

ВВЕДЕНИЕ

Какие же все-таки цели мы имеем в виду, когда говорим о попытке повышения эффективности работы организации? Обычно вы получаете примерно такой ответ: «Повысить квалификацию сотрудников, а значит, и качество работы рядового персонала и менеджеров». Однако этот ответ будет неполным. Стоящая пе-

ред вами задача более значительна: повысить эффективность организации. Ведь, если задуматься, не зря любые истории успеха, который оказался результатом добросовестного выполнения всех рекомендаций консалтинговой фирмы, неизменно заканчиваются словами: «...и компании удалось добиться решения всех стоящих перед ней задач». Но с другой стороны, каждый из нас может припомнить с десяток проектов, реализация которых вызывала глубокую удовлетворенность у всех, кто имел к ним хоть какое-то отношение, но наряду с этим организация ни на йоту не улучшила продуктивность своей работы. С помощью представленных здесь методических принципов можно спланировать свои усилия таким образом, чтобы достижение поставленных целей перестало казаться чем-то неосуществимым.

КАК ИНИЦИАТИВЫ ПО УЛУЧШЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПОМОГАЮТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ

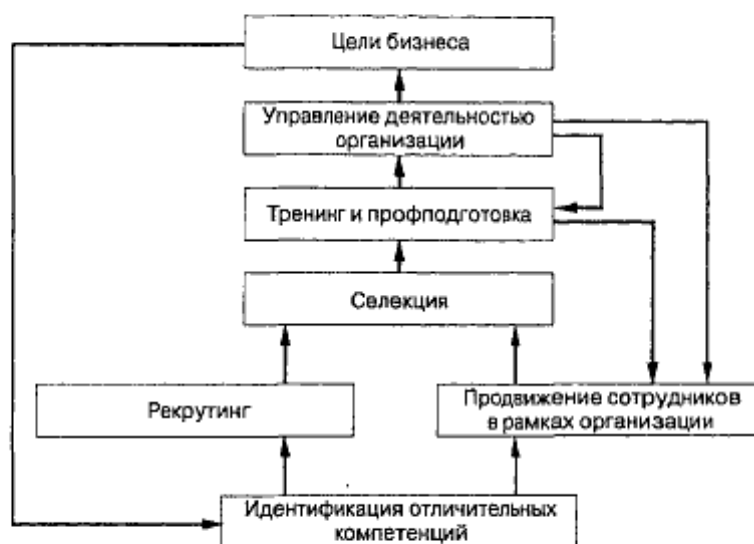


Рис. 23.1

Наряду с тем что приведенная схема не может отразить все варианты инициатив, связанных с улучшением организации работы, здесь достаточно хорошо

прослеживаются связи между основными из них. Когда мы задумываемся над тем, как повысить ценность сотрудников компании, нам следует начинать с бизнес-стратегии компании, которая должна четко очертить ее цели и задачи. Зная стоящие перед компанией задачи, мы получаем ощутимое преимущество, поскольку имеем возможность разрабатывать именно те программы и процессы, которые будут поддерживать общие цели компании. Например, формулировка бизнес-стратегии может выглядеть так: «Предоставить нашим потребителям продукцию высочайшего качества, партнерам и потребителям — высокие стандарты обслуживания, акционерам — максимально возможный доход. Мы будем добиваться поставленных целей совместными, согласованными действиями, соблюдая все этические принципы, предъявляемые сообществами, к которым наша корпорация имеет некоторое отношение».

Для реализации заявленных стратегических целей компания может прибегнуть к следующим тактическим средствам:

- внедрение новой программы качества на предприятиях наряду с попытками добиться соответствия новым высоким стандартам и той продукции, которая закупается у поставщиков;
- изучение сервисной составляющей деятельности в отношении партнеров (поставщиков и промежуточных потребителей) и конечных потребителей. Выделение всех необходимых ресурсов для использования существующего потенциала роста или устранения существенных недостатков;
- реализация программы по снижению накладных и административных издержек;
- преобразование культуры организации таким образом, чтобы новая культура максимально способствовала взаимодействию за счет укрепления восходящих коммуникаций и коммуникаций между различными подразделениями;
- распространение информации о корпорации за счет участия в жизни местного сообщества, финансирования спортивных мероприятий, участия в благотворительной деятельности.

Владея этой информацией, мы получаем ясное представление о том, какие цели ставит перед собой компания и как она намеревается достичь их. В этом контексте уже можно планировать мероприятия по повышению эффективности работы организации, которые вписывались бы в стратегию компании и не противоречили ее бизнес-целям.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ ОТЛИЧИТЕЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Прежде всего следует определить перечень отличительных компетенций, которые необходимы отдельному сотруднику, чтобы максимально соответствовать избранной компанией стратегии. Так, для среднего менеджера могли бы иметь значение следующие отличительные компетенции:

- эффективные прямые коммуникации с потребителями, членами команды, умение отбирать нужное при составлении отчетов;
- эффективное выполнение роли наставника, когда критерием эффективности является повышение производительности труда сотрудников;
- распределение ресурсов таким образом, чтобы правильно расставить приоритеты и максимизировать отдачу;
- признание права команды участвовать в процессе принятия решений при условии, что руководитель полностью отвечает за конечный результат;
- умение прогнозировать и принимать превентивные меры;
- понимание желаний и интересов потребителей, умение находить компромисс между потребностями и целями бизнеса и желаниями потребителя;
- желание и способность быть «рупором» компании, готовность создавать позитивный образ компании, выступать в качестве связующего звена с местным сообществом.

Заметьте, что перечисленные отличительные компетенции напрямую связаны с положениями бизнес-стратегии компании. В тот момент, когда мы поймем, какие отличительные компетенции будут играть решающую роль для работы на конкретной позиции в структуре компании, мы будем готовы приступить к реализации плана мероприятий в связи с повышением качества работы.

Эта модель может оказаться существенным подспорьем, когда вы решитесь изложить свои взгляды высшему руководству компании, и не позволит вам сойти с избранного пути. Мы исходим в данном случае из той предпосылки, что у компании есть внятная стратегия, которую можно сформулировать в доступной форме для любого сотрудника компании. Если это не так, стоящая перед вами задача значительно усложняется. Тем не менее, если исходить из предположения, что у вас есть хоть какая-нибудь стратегия, вы обязаны четко определить базовые отличительные компетенции, поскольку это создаст основу для последующих действий.

Ключ к успеху

Чтобы сформулированные отличительные компетенции имели практическую ценность, они должны быть:

- изложены в понятных для рядового сотрудника терминах;
- приведены в соответствии с конкретными должностными обязанностями, учитывая ответственность выполняемой работы (например, отличительные компетенции руководителя уровня начальника смены не должны быть калькой отличительных компетенций менеджера);
- поддаваться контролю;
- поддаваться измерению;
- соответствовать текущим и будущим потребностям бизнеса.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ В РАМКАХ КОМПАНИИ

Все мы знаем, что большинство компаний стремится развивать профессиональные навыки своих сотрудников, имея в виду перспективы развития карьеры в рамках организации. Но при этом предпринимаемые усилия должны быть тесно связаны с достижением стратегических задач бизнеса. Если такой связи нет, то рассчитывать, что затраченные на профессиональное развитие персонала силы окупятся, вряд ли приходится.

Допустим, что некий технический специалист обладает сильной мотивацией, и хотел бы занять руководящую должность. Подобная ситуация создает для организации прекрасную возможность заняться карьерой того сотрудника, который уже достаточно хорошо разбирается в специфике работы компании и разделяет ее ценности. В то же время отличительные компетенции менеджера заметно отличаются от отличительных компетенций технического специалиста, поэтому для подобного перехода придется проделать определенную предварительную работу. Компания может либо перевести желающего приступить к новой работе инженера на новую должность, рассчитывая, что тот разберется с новой спецификой в процессе работы, либо разработать подробный план подготовки к выполнению новых обязанностей, имея этого человека в виду при освобождении соответствующего места (маршрутизация карьеры). Очевидно, что последний вариант обеспечивает больше шансов на успех как для будущего менеджера, так и для компании, поскольку при фактическом переходе на новое место работы сотрудник уже будет иметь достаточное количество знаний и навыков, необходимых для исполнения новых обязанностей. Максимально сжав

период «введения в курс дела» (за счет предварительной подготовки и подготовки), компания получает возможность мгновенно получить отдачу на вложенные средства, не дожидаясь, когда получивший новое назначение менеджер способен будет достаточно уверенно справляться со своими обязанностями. Вот план развития карьеры, применимый в отношении двух перечисленных выше отличительных компетенций

Маршрутизация карьеры (пример)

Базовые отличительные компетенции	Обладает ли сотрудник данными отличительными компетенциями?	Что можно предпринять, чтобы сотрудник получил искомые отличительные компетенции?	Время, необходимое для освоения соответствующих навыков
Распределение ресурсов таким образом, чтобы правильно расставить приоритеты и максимизировать отдачу	Нет	Получить навыки составления бюджета, пройдя базовый курс Присутствовать на совещаниях, посвященных обсуждению бюджета Ассистировать действующему менеджеру при подготовке бюджета.	6 месяцев
Понимание желаний и интересов потребителей, умение находить компромисс между потребностями и целями бизнеса и желаниями потребителя	Да	—	—

Разъясняя претенденту взаимосвязь отмеченных отличительных компетенций и обязанностей менеджера, мы подчеркиваем значение, которое имеет получение соответствующих профессиональных навыков. В то же время мы наметим подробный маршрут, прохождение которого гарантирует приобретение

искомых отличительных компетенций. Если же прямую связь между конкретной инициативой в отношении профессионального роста сотрудника, отличительными компетенциями и бизнес-стратегией удастся показать вышестоящему руководству, то добиться необходимого финансирования учебных программ становится заметно проще, поскольку ни у кого не возникает подозрений, что личный профессиональный успех данного специалиста не обязательно означает успех компании.

Ключ к успеху

Для успешного развития карьеры необходимы

- поддержка вышестоящего руководства,
- прямая связь между учебной программой и отличительными компетенциями,
- маршрут карьеры, благодаря которому сотрудник начинает видеть реальные пути к намеченной цели,
- мотивация сотрудника,
- поощрение профессионального роста в материальной и нематериальной форме,
- постоянное обновление списка отличительных компетенций и профессиональных перспектив с учетом прогнозируемого изменения тенденций

СЕЛЕКЦИЯ

После того как нам удалось сформулировать отличительные компетенции, необходимые для эффективной работы в определенном качестве, мы дополнительно приобретаем возможность более адекватной оценки соискателей при приеме на работу, используя отличительные компетенции в качестве применимых критериев при отборе. Процесс оценки может быть реализован разными способами, включая собеседование, тестирование, ролевую игру, изучение трудовой биографии соискателя. Только получив полное, исчерпывающее представление об отличительных компетенциях, мы способны наметить оптимальные способы их «измерения» с целью определения профессиональной пригодности кандидата. Нередко более глубокое понимание того, что кроется за отличительными компетенциями, приводит к возникновению и реализации нетривиальных способов оценки, включая ролевую игру или компьютерное моделирование ситуации, демонстрацию профессиональных умений на прак-

тике и даже оценку успешности решения множества задач по ряду критериев. Однако независимо от выбора метода оценки, если отличительные компетенции прямо связаны со стратегией бизнеса, то трудовые достижения успешного кандидата можно оценивать, сопоставляя их с реальными задачами бизнеса (например, уменьшение брака на 5%).

В дальнейшем станет очевидным факт, что выбор единственного способа оценки, который идеально подходит для оценки по данным отличительным компетенциям, не представляется возможным. Поэтому при выборе метода нужно проявить особую осмотрительность. Отметим, что отдельные методы имеют достаточно универсальный характер, так, в таблице рассмотрены методы, применяемые при оценке соискателя на позицию менеджера.

Методы, применяемые при оценке соискателя на позицию менеджера

Базовые отличительные компетенции	Методы отбора		
	собеседование	тестирование	ролевая игра
1 Эффективные прямые коммуникации с потребителями, членами команды, умение отбирать нужное при составлении отчетов	X		X
2 Эффективное выполнение роли наставника, когда критерием эффективности является повышение производительности труда сотрудников	X		X
3 Распределение ресурсов таким образом, чтобы правильно расставить приоритеты и максимизировать отдачу		X	X
3 Признание права команды участвовать в процессе принятия решений при условии, что руководитель полностью отвечает за конечный результат			X
4 Умение прогнозировать и принимать превентивные меры	X	X	X
5 Понимание желаний и интересов потребителей, умение находить компромисс между потребностями и целями бизнеса и желаниями потребителя	X		X
6 Желание и способность быть «рупором» компании, готовность создавать позитивный образ компании, выступать в качестве связующего звена с местными властями	X		

Важно отметить, что перечисленные отличительные компетенции (сформулированные на основе выработанной стратегии бизнеса) создают основу для внедрения эффективных процессов рекрутинга, управления персоналом, подбора кандидатов. Для того чтобы идентифицировать тех специалистов (как в рамках организации, так и вне этих рамок), которые обладают указанным набором качеств, необходимо владеть специальной техникой. Объединяя отличительные компетенции в группы и тщательно подбирая методы оценки, можно уверенно говорить о том, что вакантные места займут наиболее достойные кандидаты. Кроме того, методика оценки позволяет выявить потребности как успешных, так и не прошедших отбор кандидатов в отношении профессиональной подготовки и обеспечения продвижения по службе.

Ключ к успеху

Для нормальной работы системы отбора необходимо

- создать систему приоритетов в отношении отличительных компетенций (если нет возможности оценить их с помощью количественных показателей),
- использовать отличительные компетенции в качестве «топлива» усилий по подбору персонала, определяющего фактора в отношении характера и выбора метода оценки,
- использовать правильный метод оценки, оптимально подходящий для данных отличительных компетенций;
- создать реалистичное представление о будущей работе (условия работы, перспективы роста, объем сверхурочной работы);
- прояснить для кандидатов предъявляемые требования к качеству работы (иначе говоря, вы берете на себя ответственность за «воспитание» и «рост производительности труда» сотрудников);
- использовать полученную в результате оценки информацию для формирования планов подготовки и профессионального роста сотрудников.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА

Тренинг и профессиональная подготовка, бесспорно, являются краеугольными камнями будущего успеха организации. Компания не может оставаться конкурентоспособной, если ее сотрудники не будут осваивать новые профессиональные навыки. Наряду с этим любая дополнительная подготовка должна быть тесно связана с потребностями бизнеса. Многие компании заказывают пакет

образовательных программ, оставляя выбор того или иного курса на усмотрение самого сотрудника, не объясняя, что общего имеет конкретный курс в рамках этого пакета и бизнес-стратегии. Как правило, такой подход приводит к тому, что сотрудники обучаются на курсах, а результаты обучения не изменяют в лучшую сторону показатели, характеризующие эффективность труда. Это, в свою очередь, означает, что процесс профессиональной подготовки ни в малейшей степени не будет способствовать достижению поставленных перед бизнесом задач.

Процесс профессиональной подготовки сотрудников оправдан только в том случае, если с его помощью можно повысить эффективность работы занятого персонала, помочь сотрудникам соответствовать меняющимся потребностям бизнеса, научить их адаптироваться к изменениям, затрагивающим деятельность предприятия. Следовательно, средства на обучение сотрудников должны распределяться таким образом, чтобы персонал приобретал именно те качества, которые станут залогом успеха компании сегодня и завтра.

Ключ к успеху

Для того чтобы программа профессиональной подготовки оправдывала себя, необходимо

- предлагать те программы подготовки, которые транслируют бизнес-стратегию и могут повлиять на основные экономические показатели за счет улучшения качества работы;
- предоставлять возможность пройти профподготовку в той области, специалисты в которой нужны сейчас или могут понадобиться в будущем;
- обновлять пакет обучающих курсов и программ с учетом изменения экономической ситуации;
- предоставлять возможность профобучения для сотрудников всех уровней организации (от рядовых членов организации до топ-менеджмента);
- поощрять сотрудников с помощью материальных и нематериальных стимулов за освоение и применение новых навыков;
- предоставлять возможность опробовать новые навыки, не взыскивая за вероятные неудачи;
- предоставлять возможность пройти краткосрочные ознакомительные курсы по мере появления новых методов, информации, технологии

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ РАБОТЫ

Управление качеством работы является одним из наиболее сложных для реализации процессов, применяемых для достижения стоящих перед организацией целей; но наряду с этим он обещает максимальную потенциальную выгоду для организации. Во многих случаях системы управления качеством работы персонала признаются неадекватными, но изменить их довольно сложно. И помимо того что применение систем оценки качества работы требует определенной квалификации и является довольно трудоемким процессом, в данном случае трудно установить его прямую связь со стратегией и текущими задачами бизнеса. Наряду с тем что в некоторых из этих систем применяются дефиниции, напоминающие отличительные компетенции, при подсчете «суммы баллов» используются некоторые количественные показатели. Вы можете посмотреть, как некоторые стандарты и критерии могут описать ожидания, связываемые с работой среднего менеджера.

Последовательность мероприятий в рамках реализации новой программы по снижению брака на 5%:

- посещение семинаров по вопросам обеспечения качества продукции;
- участие в работе команд качества, собранных из представителей разных подразделений;
- внедрение идеи по улучшению качества.

Реализация этих задач, связанных с повышением качества труда, тесно связана с бизнес-стратегией и подлежит объективной оценке в разумные сроки. Опираясь на стратегию бизнеса, это дает прекрасную возможность получить адекватные способы определения успеха (а значит, и вознаграждения) тех, кто принес организации максимальную пользу. Не менее важно описать те программы переподготовки, которые предназначаются тем, кто пока не в состоянии соответствовать предъявляемым требованиям, обусловленным бизнес-стратегией. Кроме того, процесс оценки позволяет документировать шаги менеджмента, направленные на улучшение качества труда, что необходимо для наложения дисциплинарных взысканий на недобросовестных сотрудников вплоть до расторжения трудового договора.

Ключ к успеху

Для эффективной работы системы управления качеством работы необходимо:

- предпринять все необходимое, чтобы привести в соответствие действующую систему и задачи бизнеса;

- научить менеджеров и непосредственных руководителей правильно пользоваться этой системой, разъяснив связанные с этим преимущества;
- сделать связанные с системой процессы доступными для понимания, а используемые в связи с этим документы легко заполняемыми (например, контрольные листы);
- определить ответственность менеджеров и непосредственных начальников за добросовестное применение принципов управления качеством труда. Для этого необходимо: включить эффективное управление качеством труда в планы, отражающие эффективность работы вообще, обеспечить точную, своевременную, конструктивную обратную связь; держать сотрудников в курсе, что должно исключить основу для неприятных «сюрпризов» при проведении совещаний, посвященных проделанной работе; отмечать и вознаграждать за «усердие», предпринимая все необходимое, чтобы исправить плохие результаты (институт наставников, дисциплинарные взыскания, увольнение).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Применение этого стратегического подхода позволяет прежде всего сократить до минимума разрыв между стратегией бизнеса и усилиями, направленными на профессиональный рост сотрудников. Залогом успеха в этом направлении будет то, что все предпринимаемые шаги жестко привязаны к базовым отличительным компетенциям «идеального работника», без которых нельзя рассчитывать на успех организации. Кроме того, убедительно доказав наличие этой прямой связи, вы заручитесь твердой поддержкой высшего руководства компании, усилив отдачу от своих стараний в этой области.

КАК ПРОВОДИТЬ СОВЕЩАНИЯ МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНО

ПОЯСНЕНИЯ

Совещание — это сложное и запутанное дело. На совещании все стараются высказаться, четко не зная, что хотят сказать, и в результате невозможно прийти к общему мнению. При этом, рассчитывая потратить несколько минут, вы выбрасываете на ветер целые часы. В деловом мире проведение совещаний является наиболее дорогостоящим средством коммуникации. В некоторых случаях на совещаниях специалисты проводят до половины всего рабочего времени. В эру технологического прорыва можно было бы ожидать, что организация таких заседаний могла бы быть на высоте, однако поразительно, что мало кто задумывается о том, насколько бестолково, неэффективно, бессмысленно проходит большая часть совещаний. Что же делать невольному заложнику бесконечной череды заседаний? Основой эффективного совещания является грамотное планирование, активное участие и обсуждение практических проблем позволяют сохранить нормальный рабочий ритм, а постоянный прогресс обеспечивается благодаря вдумчивому анализу после заседания.

Здесь мы попытаемся разобраться, как улучшить процессы, относящиеся к проведению совещаний, от планирования до последующего анализа эффективности. Методика адресована прежде всего тем, в чьи обязанности входит организация совещаний.

Планирование совещаний	
Вопросы, которые следует задать перед проведением совещания	Описание цели, результатов, создание плана
1 Какова цель данного заседания?	Формулируя цель, мы должны пояснить почему это заседание необходимо провести. Например, цель можно сформулировать, закончив следующую фразу: «Цель заседания состоит в том, чтобы...»
2 Какие результаты мы стремимся получить?	Под результатами понимается состав и объем той информации, которую необходимо обсудить во время совещания, а также какие из этого следуют решения и действия
3 Действительно ли для достижения данной цели и данных результатов не обойтись без этого заседания?	План является повесткой дня, где указываются имена лиц, которые будут вести заседание, отражается содержание задач, определяется график, принципы проведения заседания, принципы обмена информацией
4 Какие существуют альтернативы?	
5 Кто должен присутствовать на данном заседании?	
6 По какому признаку отбираются участники совещания?	
7 Каков план проведения заседания?	
8 Какие непредвиденные вопросы могут «исплыть»?	
Стратегии активной поддержки	
Определите базовые правила, на основе которых будет заключен негласный договор в рамках команды, своеобразный кодекс поведения. Это позволит не отклоняться от основной темы обсуждения. Пример: • все принимают участие • критикуются идеи, а не личность • начать и закончить вовремя • нельзя говорить одновременно • конфиденциальность • последующий анализ	Распределите роли чтобы определить права и обязанности сторон во время заседания. Пример: • председатель (координатор) является объективным лидером • помощники председателя помогают председателю • секретарь ведет протокол • наблюдатель фиксирует решения/отмечает активность участия, действия по ходу заседания • координатор эффективности процесса текущая оценка/последующая оценка • координатор времени следит за временем, отмечает время перехода к другой теме • прочие выполняют другие функции согласно решению группы по необходимости



«Парковкой» мы будем называть доступный для всеобщего обозрения документ, где фиксируются существенные вопросы, которые, однако, не относятся напрямую к теме заседания. Здесь прослеживается аналогия с обычной парковкой: вам важно припарковаться и отдохнуть, но это не имеет прямой связи с текущим моментом (вопросом, стоящим на повестке дня). Ведите протокол заседания	Привлекайте присутствующих к активному участию с самого начала, потратив несколько минут на «переключку». Это несущественное время задаст правильный тон всему заседанию. Попробуйте: • в течение пяти минут вести беседу в неформальном стиле • вести диалог по заранее определенной теме • обсудить проблемы и положительные моменты за круглым столом
Задания являются задачами, которые участники должны выполнить к моменту проведения заседания. Если вы давали определенные поручения, соблюдайте следующие правила: • объясните, почему это важно • назначьте разумные сроки • дайте детальные инструкции (прочтите, проанализируйте) • подчеркните, что это задание нужно выполнить заблаговременно • давайте поручение лишь в том случае, если вам действительно придется о нем вспомнить в следующий раз • определите порядок разбора поручений	Презентации (доклады) могут оказаться пустой тратой времени, если этот аспект проведения заседаний не был надлежащим образом спланирован и реализован. Чтобы не потерять нить, соблюдайте следующие правила: • не совмещайте доклад и обсуждение • во время презентации допускаются только уточняющие вопросы Задайте участникам вопросы для размышления. • с какими положениями докладчика вы согласны/не согласны • можно ли сделать предлагаемое решение более рациональным • какие новые вопросы возникнут в связи с поднятой темой?
Перерывы делаются при наличии как минимум 10 участников совещания. Перерывы эффективны при сокращении цикла и максимизации результатов. Определите: • какое потребуется помещение • сколько участникам потребуется перерыв • кто именно будет работать в перерыве • какие принадлежности могут понадобиться • способ проведения времени в период перерыва	Выбор деятельности для команды, участвующей в перерыве: • команда активации • небольшие группы, объединенные по тематике, доработка • небольшие группы по разным задачам, доработка • конкретные, короткие поправки • время для спокойного размышления • реагирование на выработанную во время перерыва информацию • процесс, обеспечивающий принятие решений
Протоколы неценны для того, чтобы: • не терять основной темы • освободить участников от необходимости делать заметки • быстро ввести в курс дела опоздавших • деперсонифицировать идеи • помочь наблюдателю • отразить эмоциональную и содержательную часть процесса. Вы получаете карту интеллектуальных изысканий в процессе совещания	Советы по ведению открытого протокола: • по возможности точно передавайте высказывания собравшихся • функции секретаря распределите среди всех собравшихся • сделайте заполняемый протокол доступным для обозрения (повесьте его на стену) • поясняйте, когда вы вносите свои предложения • спрашивайте разрешение, если хотите перефразировать чью-то мысль • выделите место и используйте его в качестве «парковки»

	• выделяйте цветом • пишите без ошибок
Решение текущих проблем	
Демонстрация поддержки: • предложение: «А что вы думаете...» • развитие: «Развивая мысль Дианы...» • поиск информации: «Опишите пожалуйста...» • интерес к чужому мнению: «Что вы на это скажете, Кенни?» • предоставление информации: «Вот, что я могу сказать в отношении...» • изложение собственной позиции: «В этом отношении я думаю, что...» • несогласие: «Я не согласен с Реном, поскольку...» • резюмирование: «Подводя черту, можно сказать, что...» • проверка понимания: «Если я правильно вас понял, вы...» • проверка твердости компромисса: «Все согласны?» • ободрение: «Расскажите об этом поподробнее...» • гармонизация: «В каких вопросах мы пришли к единому мнению?» • контроль за достижением целей: «Как близко мы подошли к...» • определение стандартов: «Мы должны принять решение относительно...» • снятие напряжения: «Ирония в том (весь прикол в том), что...» • изложение другими словами: «Насколько я вас понимаю, вы имеете в виду, что...»	Поведение в случае конфликта Оставьте место эмоциям. Учитывая, что любое высказывание всегда вызывает те или иные эмоции, дайте возможность им проявиться. Сохраняйте нейтралитет. Признавайте право на личное отношение к проблеме и проявление эмоций. Сначала старайтесь понять, а уже затем быть понятым. Моделируйте и рассчитывайте на такое поведение. Реагируйте на эмоции. • создавая паузу (время на размышление) • предусматривая перерыв • спокойно обдумывая возможные варианты решения проблемы • обмениваясь мнениями • поднимая вопрос в команде активации с последующим изложением мнений • выявляя зоны конфликта, точки соприкосновения и идеи, которые должны сблизить оппонентов • предлагая способы выхода из конфликта Переведите разговор в первоначальное русло
Вредные поведенческие модели и стратегии: • опоздания: начинайте вовремя, не отвлекайтесь • посторонние разговоры: остановитесь и молча смотрите на «нарушителей»; выдержав паузу, спросите, какими идеями они хотели бы поделиться с присутствующими • «мыслочки»: попросите вести их протокол; используйте базовые правила; старайтесь узнать мнение всех участников • «молчуны»: периодически напоминайте, что вы о них помните, но ни в коем случае не вытягивайте на «сцену»	Неправомерное поведение: • до возникновения любых проблем определите базовые правила • чаще напоминайте о них • указывайте на факты неправомерного поведения • добивайтесь, чтобы все участники совещания несли совокупную ответственность за эффективное проведение совещания • используйте невербальные коммуникации

• отвлекающие разговоры: придерживайтесь повестки дня, используя «парковку», если поднятая тема действительно имеет существенное значение • негативное восприятие: попросите группу прокомментировать позицию тех, кто занял негативную позицию; изменилась ли точка зрения оппонентов после этих комментариев?	• отмечайте поведение сотрудников, которое облегчает вашу задачу • со «злостными нарушителями» побеседуйте в частном порядке • выработайте систему сигналов, указывающих на неправомерное поведение (например, постукивание по столу)
Достижение консенсуса Консенсус — это психологическое состояние, связанное с одобрением действий в связи с принятым группой решением. Формула: $K = C + O$ (Консенсус = (Согласие + Одобрение)) Определение консенсуса: открытое или закрытое голосование. Консенсус оправдан в случае решения процедурных вопросов (например, определения базовых правил, распределения ролей); достижения согласия по совместным проектам; достижения согласия по ключевым принципам реализации этих проектов. Механизм консенсуса: • я знаю и понимаю вашу позицию • вы знаете и понимаете мою позицию • это решение не противоречит моим ценностям и этическим принципам • я могу поддержать предлагаемое решение	Симптоматика конфликта: • любые мысли встречают резкие возражения еще до того, как были полностью высказаны • комментарии носят личный характер • выводы не являются логическим следствием предшествующих рассуждений • отношения проигравшие — выигравшие • ментальность жертвы (вместо активной позиции) • формирование противоборствующих группировок Меры по урегулированию конфликта: • следует признать, что конфликт — естественный и неизбежный аспект работы в команде • желательно выработать резолюцию, которая устраивала бы все стороны конфликта • необходимо «почувствовать» друг друга • последовательно переходить от идентификации проблемы к ее решению • оценить весь спектр мнений по данному вопросу • слушайте
Последующее осмысление	
При закрытии Необходимо подвести итоги, сформулировать краткие выводы и/или резюмировать поднятые вопросы. Зафиксировать эти итоги в открытом протоколе: это значительно упрощает подготовку резолюции и общих выводов. Подумайте: • какие действия были согласованы • какие решения были приняты • что стоит на повестке дня очередного собрания • какие вопросы остаются открытыми?	Что предпринимать после завершения совещания Единственный способ сделать совещания более продуктивными состоит в том, чтобы усилить те элементы, которые работают, и отбросить или заменить те элементы, которые не работают. Можно предложить следующие рекомендации: • рассмотрите вопросы, которые накопились на «парковке» • пересмотрите итоги, решения, действия • выделите вопросы повестки дня очередного собрания • проведите критический анализ: открытый разговор, письменный обзор или их комбинация

КАК ПРОВОДИТЬ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

ПОЯСНЕНИЯ

Если перед вами стоит задача устранения какой-либо проблемы, отрицательно влияющей на эффективность труда, то прежде всего нужно детально проанализировать всю производственную деятельность. Наряду с тем что многие консультанты упоминают вскользь о необходимости сначала изучить проблему, а уже потом приступать к ее устранению, их рекомендации редко осуществляются на практике. Здесь мы рассмотрим, каким образом можно убедить клиента проводить в своей организации регулярный мониторинг и анализ с выбором наиболее оптимальных подходов.

ЧТО ТАКОЕ АНАЛИЗ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ?

Под анализом работы организации понимается сбор данных из официальных и неофициальных источников, совокупность которых должна помочь адресатам и инициаторам формулировать и добиваться поставленных целей. Анализ работы организации позволяет увидеть проблему или, наоборот, благоприятную возможность с разных точек зрения, по отдельности, и в целом детерминировать позитивные и негативные факторы влияния, которые способствуют или препятствуют достижению высокой эффективности работы организации, предлагая комплекс мер, выработанных на основе рассмотренных данных. В приведенном ниже списке перечисляются типы и характеристики упомянутых факторов влияния и возможных решений.

Тип фактора	Характеристика	Решение
Низкая квалификация, нехватка знаний или информации	Ничего не предпринимается, потому что нет понимания того, что именно предпринимать, люди утратили соответствующие навыки или они просто перегружены информацией	• Образование/подготовка/тренинг • информационная поддержка (справочные пособия) • документирование • институт наставников/тренеров • уточнение стандартов • инициатива в отношении коммуникаций
Слабая мотивация (или ее полное отсутствие)	Следствие безразличия к результатам, не понятна личная выгода, нет веры в собственные силы	• Образование/подготовка/тренинг • информационная поддержка (справочные пособия) • документирование производственной деятельности • институт наставников/тренеров • определение задач в рамках открытого обсуждения • инициатива в отношении коммуникаций
Неблагоприятная среда неэффективные применяемые средства, используемые процессы	Следствие того, что процессы или должностные обязанности не продуманы, в распоряжении работника нет самого необходимого	• Реинжиниринг процессов работы • применение новых или модернизированных средств, технологий, перепланировка рабочего места • изменение или корректировка должностных обязанностей • придание конкретной работе новых черт, «остроты» • принятие решений после широкого обсуждения
Неэффективные побудительные стимулы или их отсутствие	Следствие того, что эффективное выполнение работы не получает должной оценки, встречает отпор или игнорируется	• Изменение системы поощрения/вознаграждения • развитие менеджмента • внедрение новой политики • новая постановка целей и задач на основе широкого участия

ЧТО ДЕЛАЕТ ЭКСПЕРТ В ОБЛАСТИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ?

Перед вами неполный список первоочередных функций эксперта в области оценки эффективности работы торговой организации

- собеседование с инициаторами исследования или случайно выбранными представителями,
- ознакомление с годовыми отчетами,

- неформальная беседа с группой представителей сервисной службы;
- ознакомление с организационной политикой в отношении обслуживания потребителей, особенно в отношении аспектов, связанных с системой поощрения,
- прослушивание записи бесед сотрудников сервисной службы с потребителями,
- участие в работе фокус-группы руководителей низшего звена,
- ознакомление с регистрационным журналом звонков,
- ознакомление с отраслевой прессой по тематике улучшения сервисного обслуживания,
- беседы с конечными потребителями, обращавшимися в сервисную службу

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КЛИЕНТАМИ, ЭКСПЕРТАМИ, ПЕРСОНАЛОМ

Учитывая, что для проведения анализа необходимы время и определенные ресурсы, могут возникнуть сомнения в оправданности экспертной оценки. Нередко приходится сталкиваться со скептически настроенными клиентами, безразличными к своей работе сотрудниками, не стремящимися делиться информацией специалистами. В приведенной ниже таблице отражены примеры негативного поведения клиентов и применяемых в связи с этим стратегий анализа.

Точка зрения потребителей	Стратегия аналитика
«У меня нет времени, чтобы делать какие-то оценки. Я знаю, что мне нужно»	Задайте вопросы, связанные с определением ценности предпринимаемых усилий: стремятся ли сотрудники к этим изменениям, известно ли им, почему решено двигаться в данном направлении, сколько накоплено информации о предстоящих изменениях, живут ли менеджеры интересами предприятия? Сосредоточьтесь на формулировке тех изменений, которые сотрудники действительно хотят претворить в жизнь, на тех функциях, которые будут улучшены в результате предпринимаемых изменений, на том, что обеспечит конечный успех усилий.
«Я не понимаю смысла проведения этого исследования. Анализ — это пустая трата времени. Я человек действия»	Не пытайтесь переубедить такого человека. Дождитесь, когда накалятся страсти. Изучите заключенные договоры. Определите график работы фокус-групп, назначьте встречи, в процессе которых постарайтесь установить, какие последствия имели предпринимаемые до сих пор действия. Приведите примеры, подтверждающие значение сбора информации для принятия более взвешенных решений.

Точка зрения потребителей	Стратегия аналитика
«Наконец вы до нас добрались. У меня командировка в Сингапур, и мне хотелось бы, чтобы вы все тут наладили, пока я не вернусь»	Если исполнительный директор мгновенно исчезает, кто сможет его замещать в рамках предпринимаемого исследования? Ведь работа аналитика будет эффективной только тогда, когда она осуществляется под покровительством инициатора исследования или руководителя уровня исполнительного директора. Однако не стоит отчаиваться. Можно привлечь другое заинтересованное лицо. Необходимо безошибочно определить «разумную» долю участия менеджера высокого ранга или найти адекватную замену
«Перед вами стоит непростая задача, и я хотел бы знать все, что вы намерены предпринять. В принципе, мы могли бы встречаться каждый день»	Такая постановка вопроса отражает склонность руководителя влиять на дела своих подчиненных без всякой на то надобности. Почему он так обеспокоен? В чем сложность задачи? Стоит потратить некоторое время, чтобы изучить его видение ситуации и только потом договориться об условиях «тесного сотрудничества», которое не мешало бы вам работать
Руководитель может быть обеспокоен тем, что ваше взаимодействие с сотрудниками вызовет бурю в стакане	Вы должны поднять вопрос о позитивных и негативных факторах влияния, о целостности организации и основной транслируемой идеи. Объясните, почему так важно поднять эту тему и каким образом вы собираетесь воспользоваться полученной информацией. Поясните на примерах бесперспективность разрозненных действий. Вкратце изложите руководителю принципы системы принятия решений, которую вы хотите предложить. Предусмотрите возможность пересмотреть список вопросов, которые вы хотели бы задать рядовым сотрудникам
Клиент хочет знать, почему идут разговоры о каких-то отвлеченных вещах, например о процессах, стратегиях и организационном климате	Объясните, что вы хотели бы провести ряд обучающих семинаров, но вам необходимо досконально разобраться с требованиями заказчика, чтобы усилия не пропали даром. А это означает, что вам нужно понять, как работает эта организация. И вообще, вы хотите, чтобы ваши сотрудники научились работать, демонстрируя трудовые подвиги, или нет?

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ С УЧЕТОМ РАЗЛИЧНЫХ НАСТОРАЖИВАЮЩИХ СИГНАЛОВ

Подумайте о возможных настораживающих сигналах (вызовах), с которыми вы можете столкнуться, и проведите анализ эффективности работы организации таким образом, чтобы он лучше всего отвечал конкретным условиям. Примеры, приведенные в таблице, сопровождаются возникающими благоприятными возможностями.

Пример	Характер благоприятной возможности	Пояснения
Организация переводит свою компьютерную сеть на новую операционную систему. Это затрагивает каждого сотрудника	Переход	Стоящая перед аналитиком задача состоит в том, чтобы помочь сотрудникам понять, оценить и научиться использовать новую систему и более широко освоить новый подход к ведению бизнеса. Помните, что стимулирующий эффект может значить больше, чем само внедрение новой технологии
«Я зашел пообедать с друзьями и услышал, как за соседним столиком ругали услуги, оказываемые нашей фирмой. В чем тут дело, не пойму. Что нам делать?»	Выявлена проблема, связанная с эффективностью работы организации	Обнаружен какой-то недостаток, и поэтому руководителю необходимо понимать характер проблемы и связанные с ней факторы влияния во всех проявлениях
«Объемы продаж упали на 11%, тогда как в среднем по отрасли увеличились на 2%. Надо что-то делать!»	Выявлена проблема, связанная с эффективностью работы организации	Основная цель заключается в том, чтобы выяснить, почему это произошло, а уже потом что-то рекомендовать. В данном случае понятен характер проблемы, но причины ее возникновения еще предстоит узнать
Администрация больницы должна обеспечить нормальное функционирование медицинского учреждения в условиях, которые невозможно прогнозировать. Можем ли мы заранее быть к ним готовы?	Квалификация кадров	Основная цель состоит в том, чтобы разобраться, все ли сотрудники занимаются своим делом. Настораживающий сигнал заключается в том, что нужно уметь предвидеть изменение условий работы и возникновение новых требований к квалификации или подготовке сотрудников
«Мне кажется, руководство реализует программу, благодаря которой мы все должны научиться думать как одно целое. Я считаю, что нам необходимо раздельное видение»	Разработка стратегии	Здесь нет никаких проблем. Нет никакой технологии или новой концепции. Не нужно сосредоточиваться на чем-либо конкретно. Этот вопрос лежит вне пределов вашей компетенции и относится к стратегическому планированию

КАК СОЗДАТЬ И РЕАЛИЗОВАТЬ СТРАТЕГИЮ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ

ПОЯСНЕНИЯ

Непрерывный процесс улучшений, эффективное управление знаниями и тесная взаимосвязь решений, направленных на увеличение эффективности работы, приобрели сегодня как никогда ранее актуальное звучание. При этом гармоничное, слаженное применение этих стратегий невозможно, если нет специальной методики оценки, значение которой для успешной реализации этих инициатив можно сравнить только с навигационным оборудованием для корабля. В условиях жесткой конкурентной борьбы принципиально важно, чтобы организации использовали ресурсы как можно более полно и с наименьшими затратами. Программы производственного обучения и отдельные решения в этой связи должны иметь тесную связь с потребностями бизнеса, обеспечивая именно тот результат, на который рассчитывает предприятие при проведении своей рекламной кампании.

Но что именно будет объектом оценки? Как, когда и для каких конкретных целей должна быть произведена такая оценка? Какие последствия будут иметь те или иные результаты оценки? С ответов на эти вопросы начинается стратегия исследования, являющаяся связующим звеном между общими стратегическими и оперативными целями и задачами бизнеса. Итак, стратегии оценки:

- 1) позволяют определить эффективность конкретного решения, принятого в отношении отдельного сотрудника, последствия этого решения как для руководителя этого сотрудника, так и для предприятия в целом,
- 2) позволяют проводить мониторинг эффективности решений, связанных с улучшением качества труда, с целью выявления благоприятных возможно-

стей для последующего изменения принципа или способа осуществления аналогичных решений,

- 3) выявляют существующие на рабочем месте барьеры, которые замедляют процесс практического применения вновь приобретенных знаний,
- 4) помогают выяснить в масштабе организации, «что мы знаем» и «как мы используем (не используем) это знание»

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЕЙ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для того чтобы выполнить обязательное условие подчинения стратегии оценки целям бизнеса, важно рассматривать эту стратегию без отрыва от контекста, в целом. То обстоятельство, что методика оценки будет строиться как на количественных, так и на качественных показателях, еще не гарантирует получения данных, достаточных и необходимых для принятия решения об эффективности подхода к профессиональной подготовке сотрудников или определения качества использования знаний в рамках организации. Чтобы оценка была сбалансированной, рекомендуется совместное применение двух моделей — четырехступенчатой модели оценки Киркпатрика и метода сбалансированной записи, который был предложен Робертом С. Капланом и Дэвидом П. Нортеном.

В общих чертах метод Киркпатрика выглядит так

- **этап 1: реакция.** Название говорит само за себя. На данном этапе мы пытаемся определить качество отклика сотрудников в связи с принятием конкретного решения,
- **этап 2: обучение.** Мы пытаемся установить, меняются ли в процессе обучения представления обучаемых, расширяется ли их кругозор, насколько повышается квалификация,
- **этап 3: поведение.** Целью данного этапа исследования является оценка изменения поведения сотрудников на рабочем месте при возвращении к своим прямым обязанностям,
- **этап 4: результаты.** На данном этапе оцениваются количественные показатели, характеризующие улучшение (ухудшение) экономического состояния предприятия как результат изменения подхода к работе у тех сотрудников, которые прошли программу обучения. Итоговые результаты могут включать доход от инвестиций, рост объема производимой продукции, улучшение качества продукции, снижение издержек, уменьшение запасов, расширение программы исследований и разработок и т. д.

Метод сбалансированной записи построен на анализе четырех различных точек зрения и в большей степени, чем метод Киркпатрика, опирается на классическую терминологию, применимую к хозяйственной деятельности. Рассматриваются следующие вопросы:

- **позиция потребителя:** отвечает ли данное решение потребностям или ожиданиям потребителей; своевременно ли было принято это решение и насколько правильно оно было осуществлено; удовлетворены ли пользователи или потребители конечным продуктом;
- **позиция обучения:** получили ли участники эксперимента новые знания и навыки; усовершенствовались ли используемые методы; можно ли реально ощутить разницу, используя данные замеров «до и после» или некую заранее установленную точку отсчета;
- **позиция бизнеса:** в чем проявился результат при возвращении сотрудника к своим непосредственным обязанностям, повысилась ли производительность труда; изменился ли подход сотрудников к своей работе; удалось ли снизить издержки; применяются ли теперь технологические новшества; совпадают ли полученные результаты с ожиданиями;
- **финансовый аспект:** есть ли положительный финансовый результат от реализации программы обучения, окупаются ли хотя бы вложенные средства, способствует ли данная программа тому, чтобы увеличить прибыль, минимизировать издержки, каков финансовый эффект?

Методика оценки не ограничивается использованием двух упомянутых выше методов. Важно отметить, что для достижения задач оценки подобного рода принципиально важно охватить широкий спектр измеряемых параметров. В связи с этим при оценке используются также:

- сравнение используемых приемов работы отдельного сотрудника с приемами лучших работников с целью выявления отдельных недостатков, требующих внимания;
- проведение аудита конкретного решения или программы подготовки с целью обеспечения соблюдения требований процесса подготовки или соответствия заранее установленным критериям;
- анализ коллег, применимый при условии, что есть объективные критерии, позволяющие оценить качество или конечный результат работы сотрудника, который также позволяет установить преимущества и возможные недостатки;

- специальная экспертная оценка, обеспечивающая достоверность, точность и непредвзятость оценки;
- выявление причинно-следственных связей с применением прогнозных методов оценки или индикаторов с временным лагом для перепроверки сделанных выводов;
- определение четких квалификационных критериев;
- применение заранее установленных стандартов или нормативов (анализ стандартов).

Итак, для получения информации, необходимой для изучения влияния на качество работы сотрудников или для определения характера необходимых изменений для отдельной программы, решения, воздействия или подразделения в целом, существует целый спектр различных подходов.

ПРОЦЕСС ОЦЕНКИ

Определение процесса, с помощью которого будет реализована стратегия оценки, гарантирует, что в контексте данной организационной культуры будут своевременно применяться оптимальные методы по критерию «затраты—эффективность».

Для определения основных структурных элементов, положенных в основу оценки качества управления знаниями или эффективности конкретного решения по обучению сотрудников, необходимо пройти несколько основных этапов:

- этап 1: формулировка потребностей бизнеса и задач стратегии оценки;
- этап 2: согласование применимости стратегии оценки с точки зрения потребностей бизнеса и организационных целей;
- этап 3: определение механизма стратегии оценки;
- этап 4: определение объема необходимых ресурсов;
- этап 5: разработка плана реализации стратегии;
- этап 6: управление методами, средствами, процессом;
- этап 7: определение механизма автоматической поддержки.

Далее мы подробнее рассмотрим перечисленные этапы и определим средства, с помощью которых можно будет точнее описать связанные с процессом действия.

Этап 1: формулировка потребностей бизнеса

На этом этапе необходимо определить потребности бизнеса, а это подразумевает, что исследуемая проблема будет взята в более общем контексте. Только после этого можно сформулировать задачи стратегии оценки, то есть те результаты, к которым мы придем, применив избранную стратегию. Любая заинтересованная сторона сама по себе может преследовать в этом отношении сугубо частные цели, и в связи с этим возникает настоятельная необходимость выработать серию тактик оценки, определить фактически используемые средства и методы. Именно поэтому так важно получить представление о состоянии бизнеса прежде, чем приступать к выработке стратегии оценки.

Для подготовки опроса заинтересованных сторон с целью определения их отношения к предлагаемой стратегии оценки рекомендуется воспользоваться перечнем 1. Каждый вопрос перечня связан с перечисленными во второй колонке структурными элементами плана реализации стратегии, который должен быть сформулирован на этапе 5.

На следующем этапе необходимо обработать данные, собранные на первом этапе, и привести цели и задачи оценки в соответствие с целями и задачами бизнеса, фактически обеспечив их совместимость.

Этап 2: применимость стратегии с точки зрения бизнеса

На втором этапе предметом анализа становится информация о цели введения тех или иных показателей и определение сочетаемости основных факторов влияния, существенных для бизнеса организации (в данном контексте под организацией можно понимать корпорацию, подразделение, команду или организацию со всеми ее уровнями). Типичными факторами влияния, существенными для бизнеса организации, с которыми необходимо считаться при определении стратегии оценки, будут:

- рынок или факторы, влияющие на поведение потребителей. Под этими факторами понимаются демографические изменения, изменения в составе потребителей и изменение потребностей. Все эти моменты определяют спрос на продукцию или необходимость выйти на рынок с новым продуктом. Кроме того, сюда же можно включить более жесткую конкуренцию или другие факторы, заставляющие организацию иначе взглянуть на рынки, которые она считает сферой своих интересов;
- технологические аспекты. Под технологическими аспектами понимаются инновации и новые технологии, которые создают новые благоприятные возмож-

ности для изменения подходов к хранению или обработке информации или делают введение этих подходов неизбежным;

- изменение системы, процесса, ключевых принципов политики в отношении организации труда. Эти изменения выражаются изменением требований, предъявляемым к квалификации отдельного сотрудника или поведению на рабочем месте;
- финансовый аспект или реакция фондового рынка. Реакция на не всегда высказанное «пожелание» фондового рынка или институтов, предоставляющих финансовые ресурсы, подразумевающее увеличение прибыли или снижение издержек в связи с основной деятельностью организации, которое может быть отражено в балансе.

Перечень 1: вопросы к заинтересованным сторонам

Вопрос	Взаимосвязь вопроса со стратегией оценки
1. Что вы понимаете под стратегией оценки?	Миссия/цель
2. На какие стоящие перед бизнесом задачи повлияет реализация подлежащих оценке программы (программ), решения (решений)?	Миссия/цель
3. Какую ценность для бизнеса привнесла бы оценка?	Миссия/цель
4. Какая информация, полученная в процессе оценки, будет признана «ценной»; в чем ее ценность для вас лично и как вы собираетесь ее использовать?	Миссия/цель Базовые показатели Средства оценки
5. Какие индикаторы качества будут встроены в стратегию оценки (конкурентное преимущество, критерий «лучший в классе», улучшение относительно заданного уровня)?	Базовые показатели Средства оценки
6. Какая используемая вами на сегодняшний день информация может быть более релевантной при условии применения более точных методов оценки; за счет чего эти методы могут стать более точными?	Базовые показатели Средства оценки
7. Какую информацию невозможно получить с использованием применяемых на сегодняшний день методов?	Базовые показатели Средства оценки
8. Каковы задачи стратегии оценки с вашей точки зрения?	Цель/миссия
9. Что, по вашему мнению, лежит вне сферы применения стратегии оценки?	Цель/миссия
10. Какие, по вашему мнению, методы, процессы, подходы к сбору данных зарекомендовали себя с лучшей стороны в настоящих условиях; почему?	Средства, применимые для данной оценки

Вопрос	Взаимосвязь вопроса со стратегией оценки
11. Что и почему не удавалось в отношении оценки до сих пор?	Средства, применимые для данной оценки
12. Как будут использоваться данные, выработанные в связи с применением данной стратегии оценки?	Основные показатели
13. Кто фактически будет использовать систему оценки, описанную в стратегии оценки?	Распределение ролей и обязанностей
14. Кто отвечает за структурные элементы системы (сбор данных, предоставление отчетов, управленческие задачи)?	Распределение ролей и обязанностей
15. Кто является основными игроками стратегии оценки, ключевыми фигурами, от которых зависит ее реализация и управление?	Распределение ролей и обязанностей
16. Кто владеет информацией?	Распределение ролей и обязанностей
17. Кто имеет к ней доступ, как реализован этот доступ?	Распределение ролей и обязанностей
18. Применение каких средств будет, на ваш взгляд, уместным для внешней оценки: обзор клиентской базы, исследование в фокус-группах, исследование в среде «учащихся сотрудников», исследование среди преподавателей, другие средства?	Средства оценки
19. Применение каких средств будет, на ваш взгляд, уместным для внутренней оценки: оценка коллег, сертификация, определение роста относительно избранной точки отсчета?	Средства оценки
20. Стоит ли проблема обязательной интеграции собранных с применением этих средств данных в автоматизированную систему?	Средства оценки

Частью процесса согласования потребностей бизнеса и методов оценки является определение необходимого уровня оценки решения, направленного на повышение качества подготовки сотрудников. В связи с этим рекомендуется использовать приведенный ниже перечень 2. Используемые в процессе оценки критерии распределяются по четырем категориям (уровням) и оцениваются по степени значимости для решения бизнес-задач. Ознакомьтесь с каждым критерием и решите, является ли содержание «учебной программы» существенным для реализации краткосрочных или долгосрочных целей. Если по большинству критериев в каждой категории будет дан положительный ответ, эту категорию необходимо иметь в виду для принятия соответствующего решения.

Перечень 2: определение степени пригодности стратегии оценки для целей бизнеса

Уровень	Критерий решения	Да/нет
1. Отклик или потребитель	Для непрерывного повышения качества и уровня организационных задач важно изучать мнение относительно содержательности учебной программы, уровня подготовки преподавательского состава, графика и организации учебного процесса, а также других аспектов данного решения?	
	Является ли данный курс принципиально новым? Имеет ли смысл для более полного удовлетворения обучаемых изучать реакцию «потребителей образовательных услуг» хотя бы на протяжении минимального периода времени?	
	Есть ли основания ожидать в связи с данным курсом каких-либо осложнений (проблемы с преподавателем, помещением, используемым оборудованием, методикой)?	
2. Обучение	Имеет ли для целей данного курса принципиальное значение освоение информационной части курса (требования по безопасности, регулирующие акты, требования по качеству работы, выдача сертификатов)?	
	Будет ли стратегически верно продемонстрировать, что в результате принятия данного решения имеет место приобретение знаний или повышение квалификации сотрудников?	
	Важно ли определить, в какой степени можно считать данное решение эффективным (например, используется какой-то новый метод подачи материала)?	
	Важно ли определить, какая часть курса осталась неувоенной и требует приложения дополнительных усилий (институт наставников, другие курсы)?	
	Важно ли определить те задачи или часть учебного курса, которые большинство участников либо усваивают, либо теряют в результате данного курса (например, эффективность определенной части курса, необходимость в последующих учебных модулях)?	
3. Бизнес	Учитывался ли эффект от конкретной учебной программы с точки зрения бизнеса при принятии решения об ее открытии?	
	Важно ли определить, что именно в среде, сложившейся на рабочих местах, является барьером для практического применения полученных знаний?	
	Важно ли установить, какие ожидаемые изменения относительно навыков, знаний, поведенческих моделей не произошли?	

Уровень	Критерий решения	Да/нет
4. Финансы	Важен ли для менеджмента факт применения или неприменения полученных знаний на практике?	
	Важно ли определить коэффициент передачи знаний и умений?	
	Имеет ли это решение критическое значение для осуществления хозяйственной деятельности, оценит ли полученные результаты менеджмент предприятия, который может оправдать затраты, обосновывая теми выводами, которые получены в результате оценки финансовых показателей?	
	Можно ли назвать издержки в связи с данным решением высокими?	
	Важно ли определить, какая часть учебного курса произвела максимальный эффект?	
	Будет ли эта программа иметь долгосрочный эффект или останется пилотным проектом, и в связи с этим нужно ли показывать реальные финансовые результаты?	

После того как определены задачи и процесс их реализации, можно приступать к выбору методов и средств. Этот выбор происходит на третьем этапе.

Перечень 3: идентификация сбора данных

Уровень	Необходимые данные	Возможный подход	Измеряемая эффективность
1	Общее впечатление слушателей от данной учебной программы	Опросы	Отвечает ли данная учебная программа запросам конкретного сотрудника?
			Эффективны ли формат обучения, содержание учебного курса, метод подачи материала?
	Убеден ли конкретный сотрудник в том, что полученные знания можно будет реально применить в процессе работы?	Изучение мнений и отношений Рейтинг убежденности	Отводится ли время в рамках данного учебного курса на теоретические и практические занятия, направленные на то, чтобы повысить уверенность сотрудника в своих знаниях?
	Оценка эффективности на данном этапе имеет субъективный характер. В связи с этим воспринимает ли сотрудник данную учебную программу как эффективную или нет?		Развивает ли эта учебная программа уверенность в собственных знаниях, способностях, умениях?

2.	Приобретает ли конкретный сотрудник новые знания и навыки в результате реализации этой учебной программы?	Оценка уровня знаний «до и после» (повышение уровня знаний)	Способствовали ли методы обучения в рамках данной учебной программы усвоению новых знаний и умений?
	Оценка эффективности на данном этапе отражает реальный уровень полученных знаний. Удалось ли передать новые знания слушателю? Стала ли база знаний и умений более прочной?	Процесс наблюдения за процессом накопления навыков (повышение профессионального уровня)	Можно ли считать переданный в процессе обучения материал достаточно точным?
		(Для оценки эффективности обучения необходимо определить исходный или базовый уровень знаний и умений)	Существовали ли препятствия, мешавшие процессу обучения, и в чем они выражались?
3.	Может ли сотрудник применить полученные знания в своей работе?	Показатели, имеющие отношение к оценке качества труда, «до и после» (повышение производительности, снижение процента брака, активизация процесса генерирования новых идей и предложений)	Можно ли сказать, что методы обучения в рамках данной учебной программы способствовали использованию полученных знаний и умений в процессе работы?
	Оценка эффективности на данном уровне заключается в определении того, насколько работник стал более эффективным при возвращении к своим прямым обязанностям		Можно ли сказать, что отдельный сотрудник получил слишком много информации, слишком мало информации или именно тот объем знаний и умений, который он в полной мере мог освоить и «донести» до рабочего места?
			Были ли препятствия, мешавшие свободной передаче информации, и если да, то в чем они выражались?
4.	Был ли получен желательный результат с точки зрения бизнеса, который является итогом реализации знаний и умений, приобретенных в процессе обучения на данном курсе? Оценка эффективности на данном уровне представлена реальными изменениями	Финансово-экономические показатели, отражающие хозяйственную деятельность предприятия (доход на инвестиции, снижение уровня запасов, уменьшение времени «доводки» изделия до товарного вида, снижение издержек)	Можно ли сказать, что в процессе практического использования полученных в процессе обучения знаний были достигнуты цели, поставленные перед бизнесом? Можно ли сказать, что действия сотрудников, являющиеся результатом освоения новых навыков и знаний, отразились на экономическом состоянии предприятия и на его бизнес-среде

Уровень	Необходимые данные	Возможный подход	Измеряемая эффективность
	в осуществлении предприятием хозяйственной деятельности, в частности выраженной экономическими показателями		в целом, как и ожидалось?
			Если финансово-экономические показатели остались неизменными, то связано ли это с реализацией данной программы обучения или это вызвано другими причинами?

Этап 3: определение механизма стратегии оценки

На третьем этапе определяются типы используемых в процессе оценки методов, средств и процессов, которые могут быть представлены, в частности, стоимостной оценкой, контрольным листом, методом сбора исходных данных, выявлением наиболее эффективных практик. В перечне 3 отражена взаимосвязь различных компонентами оценки наряду с различными уровнями оценки искомой информации.

После того как вопрос с выбором используемых методов и инструментов будет решен, можно переходить к четвертому этапу, на котором нужно определить объем потребностей в ресурсах.

Этап 4: определение объема необходимых ресурсов

На четвертом этапе перед нами стоит задача определить тип и объем ресурсов, которые потребуются для проведения исследования с применением методов и средств, выбранных на предыдущем этапе. Понятие ресурсов в данном контексте довольно широкое: можно говорить о необходимом объеме финансирования, потребности в кадрах или необходимости привлечения к работе других подразделений компании (например, может потребоваться участие специалистов из отдела информационного обеспечения). Неотъемлемой частью этого этапа может быть также подготовка бюджета. В перечне 4 отражены те ресурсы, которые, возможно, придется задействовать при осуществлении данного исследования.

После того как определены цели бизнеса, механизмы и объем ресурсов, наступает момент, когда нужно решить, как именно будет осуществлена стратегия оценки.

Этап 5: разработка плана реализации стратегии

Далее необходимо отразить в документах решения, принятые на предыдущих этапах, при этом формулируется и распространяется в компании информация о принципах применения методов и средств в рамках предпринимаемого исследования. На этом этапе необходимо определить и представить в документальной форме план организации коммуникаций, перечень необходимых ресурсов, временной график и контрольные точки в связи с процессом использования средств, методов, процессов.

Общая схема плана реализации стратегии исследования представлена в перечне 5.

После того как план реализации примет окончательную форму, наступает момент, когда нужно сформулировать проект использования средств, методов и процессов в связи со стратегией исследования.

Этап 6: детализация методов, средств, процессов

Риски, связанные с процессом исследования и оценки, можно ограничить, прибегнув к методу, который аналогичен использованию пилотных проектов на телевидении, когда выработанные на предыдущих этапах средства, методы и процессы оценки проходят пробную «обкатку».

Прежде чем приступить к полномасштабной реализации разработанного плана, важно убедиться, что выработанные средства, методы и процессы действительно позволяют получить те данные, которые необходимы в процессе исследования. Реализация пилотного проекта позволяет также определить, в какой части разработанные методы, средства и процессы требуют доработки. В некоторых случаях этот подход может также использоваться для подготовки почвы для размышления, что может стимулировать желание присоединиться к процессу исследования.

После того как методы, средства и процессы приобрели свою окончательную форму, были опробованы на практике и их применение было признано целесообразным, нужно определить, с помощью каких средств будет сохраняться «работоспособность» стратегии оценки в долгосрочной перспективе, что, по сути, составляет поэтапно пройти все вышеперечисленные пункты!

Перечень 4: потенциальные ресурсы

Типы ресурсов	Цели применения ресурсов
Кадры (человеческий капитал)	Лидер проекта или руководитель программы исследования. В этом качестве может выступать отдельный человек, являющийся инициатором программы (программ), руководителем отдела или структурного подразделения компании
	Исполнитель. Предполагается, что в этом качестве не может выступать лицо, которое отвечает за работу подразделения, являющегося предметом исследования. Этот человек отвечает за разработку проекта используемых средств оценки или их модификаций, их практическое применение, анализ, предоставление отчетов и выработку рекомендаций
	Значение имеют также заинтересованные стороны. Именно они получают отчеты и вырабатывают на этой основе конкретные решения
Системные требования	Под системными требованиями понимаются система (системы), которые будут использоваться для сбора, анализа информации, а также предоставления отчетов. Нельзя исключить, что может потребоваться сразу несколько систем, например средство подготовки исследования и составления отчетов, инструмент для обработки больших массивов данных, а также база данных
Технологические требования	Для сбора данных и подготовки отчетов могут использоваться новые технологии. Здесь необходимо определить характер тех ресурсов, которые не могут быть обеспечены с помощью ресурсов компании
Бюджетные требования	Необходимо оценить или рассчитать потребность в финансовых ресурсах. Стандартное исследование (начиная от разработки проекта до реализации) оценивается в зависимости от сложности от 25 до 50 тыс. долларов. При этом проект определяется как отдельный элемент, например оценка контрольных точек или оценка результатов третьего уровня при рассмотрении эффективности учебной программы
Потребность в капитальных затратах	Если необходимы капитальные расходы, их необходимо определить. В частности, эти потребности могут быть выражены необходимостью приобретения новых компьютеров
Интерфейс или доступ к процессу иных пользователей	Необходимо установить потребности иных пользователей процесса или интерфейса. Среди иных пользователей процесса могут быть руководители сотрудников, участвующих в программе обучения, сами участники программы, преподаватели и инструкторы, финансовые эксперты и экономисты, бухгалтеры

Этап 7: определение механизма автоматической поддержки

Как и в любом ином случае, если стратегия оценки не отвечает текущим потребностям бизнеса, с ее помощью в ближайшем времени уже не удастся добиться получения необходимых сведений и информации. Завершающим штрихом стратегии оценки и исследования будет определение автоматического механизма, который будет сигнализировать о необходимости сменить используемые средства, методы, процессы. Перечень 6 поможет вам установить те события, которые могут сигнализировать о необходимости включить механизм сохранения работоспособности стратегии оценки.

Перечень 5: элементы плана реализации стратегии оценки

Определение миссии/цели

Ключевые потребности организации, которые будут удовлетворены реализацией данной стратегии оценки (не более пяти целей)

Каким образом стратегия оценки поддерживает эти потребности (технологии, процесс, средства)

Основной фокус стратегии оценки

Ключевые конкурентные преимущества, которые поддерживаются стратегией в интересах всей организации

Текущие задачи стратегии оценки

Философия организации в отношении оценки и исследований и ее значение на практике

Ключевые показатели/измерительные единицы/индикаторы

Основные измерительные единицы, используемые организацией, обобщаются и транслируются посредством системы оценки, включая приращение знаний, удовлетворение потребителей, доход на инвестиции клиентов и т. д.

Показатели, с помощью которых определяется ценность самой системы оценки, включая применение данных и количество выявленных улучшений в отношении процесса, обусловленных владением этой информацией

Структура/масштаб/определения оценки

Что включает в себя система оценки: какие продукты, услуги и конечные результаты будут составлять существенную часть системы оценки; какие уровни включаются в систему оценки; как организация определяет, какие программы будут оцениваться и на каких уровнях должны определяться; как часто будут обращаться к каждому из уровней; какие нормы и стандарты будут заданы на каждом уровне оценки?

Какие элементы формируют каждый из уровней?

Кто именно принимает решение о включении тех или иных элементов, формирующих стратегию оценки?

Какие действия, технологии, процессы будут частью стратегии оценки?

Кто будет потребителем стратегии оценки?

Интеграция с другими процессами

Процессы, которые будут заложены в основу сбора и распространения данных в рамках стратегии оценки

Каким образом будет происходить интеграция

Методы и процессы, используемые для сбора данных для реализации стратегии

Информация, рассматриваемая в рамках каждого процесса (исследование уровня 1 или тест уровня 2)

Требования в отношении анализа и отчетности в связи с конкретным процессом

Факторы, зависящие от интеграции

Распределение ролей и ответственности

В чем заключаются обязанности и ответственность в связи с исполнением определенных функций?

Кто владеет информацией?

К какой информации можно получить доступ, кто имеет такую возможность?

Можно ли сказать, что различные уровни исследования находятся в руках разных людей?

Средства/системы/процессы оценки

Четкое определение, что должно быть включено и что не должно быть включено в стратегию оценки

Прототипы, технологические маршруты и требования, предъявляемые к проектам для каждого из уровней и функций, которые будут поддерживаться стратегией оценки (например, оценка инструктора, преподавателя)

Требования к отчетности

Вид, содержание стандартных отчетов, доступ к информации

Данные, к которым можно получить доступ, ознакомившись с отчетами, процесс сбора данных, источники сведений, возможная основа для субъективного толкования данных

Сбор и распространение сведений, имеющих количественный и качественный (интуитивный) характер

Системные требования в отношении отчетности (для данной цели, общего предназначения)

Требования в отношении данных при подготовке отчетов

Требования в отношении распространения и доступа к информации, содержащейся в отчетах

Требования по ресурсам

Требования в отношении «человеческого капитала», кадров

Требования в отношении системных ресурсов

Требования по бюджету

Требования по капитальным затратам

Другие требования

План сохранения работоспособности

Лицо, отвечающее за работоспособность системы

Частота контрольных проверок работоспособности

События, свидетельствующие о необходимости поддержания работоспособности системы

Управление и финансирование мероприятий, связанных с сохранением работоспособности системы

План коммуникаций

Лицо, ответственное за коммуникации и стратегию оценки

Методы трансляции стратегии

Целевая аудитория

Постоянные потребности в коммуникациях или вопросы коммуникации

Все эти пункты могут быть изменены или дополнены в зависимости от цели стратегии оценки. Но позаботиться о детальном планировании стратегии необходимо уже на этапе, когда собраны исходные данные.

Перечень 6: идентификация событий, сигнализирующих о необходимости проведения мероприятий, поддерживающих работоспособность системы

Вопросы по стратегии оценки	Возможные сигналы
Какие существенные изменения в отношении задач бизнеса могут повлиять на стратегию оценки (изменение конкурентной среды, макроэкономические факторы, изменение отношения потребителей, изменение номенклатуры продукции)? Насколько вероятно то, что изменения коснутся методов, средств или процессов, используемых в настоящее время для трансляции решений, связанных с производительностью и качеством труда? (Например, акценты могут сместиться с традиционного обучения	

в сторону преобладания дистанционного обучения с применением веб-технологий)

Насколько организация стабильна? (Есть ли признаки будущей реорганизации, смены менеджмента, процесса слияния или поглощения и т. д.?)

Ожидать ли поступления новых сведений по ходу оценки, существенных для стоящих целей? (Например, возможна ли корректировка статистики, используемой для целей сравнения, применение новых систем сбора данных)

Насколько вероятно то, что изменится система используемых организацией «мер»? (Альтернативный подход к подсчету сбоев и ошибок)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важность сбора сведений, которые имеют реальную ценность для принятия существенных бизнес-решений, трудно переоценить. Преимущество стратегии оценки состоит в возможности оперативной проработки и получении структуры, которая будет положена в основу методов и средств, используемых для сбора существенных сведений. Стратегия оценки позволяет получить используемые для целей долгосрочного планирования сведения, с помощью которых можно реально проверить эффективность и ценность конкретной программы обучения или решения, затрагивающего производительность и качество труда. При условии, что стратегия оценки будет приведена в соответствие с ключевыми стратегиями предприятия как хозяйствующей единицы, можно рассчитывать на поддержку менеджмента, осознавшего ценность вашей инициативы.

КАК ДОБИТЬСЯ ПОЭТАПНОГО РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

ПОЯСНЕНИЯ

Для команды, так же как и для любого человека, характерно прохождение различных жизненных этапов. При этом каждой стадии свойственны отличительные взаимоотношения и поведенческие модели. Поэтому как рядовым членам команды, так и руководителям важно понимать и знать эти особенности; в противном случае не удастся распознать признаки, которые свидетельствуют о нормальном росте и развитии команды или, наоборот, об отклонениях от нормы. Более того, степень взаимодействия лидера с командой также меняется при переходе с одной стадии на другую. Поэтому только совокупные усилия лидеров и рядовых членов команды, направленные на развитие команды, будут способствовать тому, что команда реализует свой потенциал и сохранит целостность.

Для определения жизненного этапа, который переживает конкретная команда в данный момент, какие испытывает в связи с этим потребности и какой стиль управления будет наиболее уместным для увеличения продолжительности настоящего этапа или, наоборот, скорейшего перехода к новой стадии, рекомендуется воспользоваться приведенными ниже указаниями.

СТАДИИ РОСТА КОМАНДЫ

Формирование

Начальная стадия формирования характеризуется появлением у команды определенной структуры. Первоначально отношение, позиция, восприятие участников команды имеют аморфный характер. При условии, что сотрудники стре-

мятся войти в состав группы, они любой ценой будут стараться избегать любых конфликтов. На данном этапе участники команды задумываются не только и не столько о предстоящей работе, но и тратят немало сил, чтобы «притереться» друг к другу.

Ощущения и выводы	Внешние проявления поведения	Потребности команды	Надлежащий стиль управления
Возбуждение, предвкушение, оптимизм подозрение, страхи, беспокойство в связи с предстоящей работой гордость за то, что «тебя выбрали» приходящее ощущение братства «Почему я здесь?» «Почему они здесь?» «Чего от меня ждут?» «Что будет от меня зависеть?» «Хочу ли я «выкладываться?»»	Вежливость осмотрительность, внутренняя напряженность беспорядочная деятельность первые попытки прийти к каким-то договоренностям попытки определить задачи и выбор способов их решения попытки ввести приемлемые для группы стандарты поведения абстрактные дискуссии на тему выбора концепции и обсуждение общих проблем обсуждение проблем и вопросов, прямо не относящихся к поставленной задаче затруднения, испытываемые с идентификацией значимых проблем претензии к организации выработка решений, определяющих потребности в получении необходимой информации нетерпимость, проявляющаяся при обсуждении многих вопросов	Миссия и цель команды членство в команде задачи и текущие цели команды обратная связь и система мер распределение ролей и обязанностей ожидания участника команды оперативные цели команды и процедуры их достижения поведенческие нормы и ценности эффективные собрания, совещания, процессы, способствующие повышению их эффективности	Целеориентирование, административное управление: приказ выдача целеуказания введение в курс дела значительное смещение акцентов со взаимоотношений в сторону реализации задач менеджер принимает решения, говорит, что надо делать, когда, где, как и с кем четкое разграничение полномочий и функций однонаправленные коммуникации от лидера к последователям

Встряска

Особенностью этой стадии в развитии команды является обострение противоречий и конкуренции. По мере выполнения и распределения задач начинают проявляться межличностные конфликты. На повестке дня стоят вопросы, связанные с характером осуществляемого руководства, структурой, распределением полномочий. Однако команда должна преодолеть этап «выяснения отношений» и перейти к реальному регулированию проблем. В противном случае ни о каком росте речи не идет.

Ощущения и выводы	Внешние проявления поведения	Потребности команды	Надлежащий стиль управления
Нежелание выполнять поставленную задачу отсутствие постоянного мнения относительно команды «Какие плюсы и минусы с точки зрения сотрудника связаны с передачей им той или иной информации?» «Какие плюсы и минусы связаны с тем, что будет избрана роль замкнутого или открытого человека?» «Разделяю ли я цели команды?» «Согласен ли я с подходом команды к решению задач?» «Как мне кажется, могу ли я влиять на события, обладаю ли я свободой действий?»	Внутренние противоречия и споры замкнутость и нездоровая конкуренция поляризация мнений, поверхностное отношение к поставленным задачам конфликты в связи с разделением полномочий нежелание идти на компромисс отсутствие стремления к развитию постановка нереальных целей нежелание брать за дополнительную работу нападки на лидера потеря интереса, смятение, желание «соскочить» нарушение кодекса поведения пассивное участие в обсуждении рабочих вопросов неспособность мыслить самостоятельно, стремление «посоветоваться»	Межличностные отношения выявление несоответствия стилей умение выслушивать предоставление и получение обратной связи урегулирование конфликтов уточнение роли лидера «Если члены команды не могут поладить друг с другом, как это сказывается на работе команды?» «Как отреагирует команда на нарушение кодекса поведения?» «Что делать, если команда зашла в тупик?»	Играющий тренер/наставник: предоставление советов, рекомендаций, указаний разъяснение убеждение объяснение В основе поведенческой модели лежат направление и поддержка сотрудников В равной степени значительное внимание взаимоотношениям внутри группы и решению стоящих перед группой задач Лидер советуется, но за ним остается право окончательного выбора

Нормализация

На этом этапе происходит очищение от предубеждений. В процессе совместной работы возникает основа для эффективной совместной работы, функции лидера постепенно распределяются между членами группы, возникает взаимное доверие. Межличностные конфликты уступают место позитивному обмену мнениями и созидательному мышлению. Члены группы, вновь увидевшие положительные стороны своего положения, начинают работать в тесной связке.

Ощущения и выводы	Внешние проявления поведения	Потребности команды	Надлежащий стиль управления
Чувство принадлежности к команде личные достижения «Я понимаю, как сделать свой вклад наиболее весомым» «У меня есть право быть самим собой, и открыто выражать свои мысли» «Я могу доверять своим товарищам по команде, а они могут положиться на меня» Способность к конструктивной критике, осознание принадлежности к команде и согласие с этим фактом снятие внутренней напряженности, обусловленное ощущением, что все работает именно так, как и было задумано	Процедуры, введенные и задействованные в связи с процессом решения проблем, реализации задач управления и лидерства, урегулирования конфликтов Открытые, честные коммуникации практическое применение принципов коммуникации Эффективное урегулирование конфликтов Искреннее стремление добиться компромисса и решения на основе консенсуса Открытый доступ к участию, поощрение инициативы Продуктивность Устойчивый рост Общее участие в принятии решений Формирование рутинных подходов Всеобщее понимание миссии и цели Сосредоточенное решение проблем Преодоление планки Почтительное отношение членов команды к кодексу поведения Яркая идентичность команды Разумное распределение полномочий	Принятие решений Решение проблем Развитие принципов менеджмента Развитие лидерских качеств	Поддержка приверженность участие поощрение выслушивание сотрудничество Взаимоотношениям уделяется заметно больше внимания, чем решению задач Минимальное влияние на процесс выработки и принятия решений Поощрение дискуссии направленная последовательная просьба высказываться

Результативность

Истинные взаимосвязи на данном этапе развития группы являются основой. Когда отдельные участники команды адаптировались к стоящим перед командой целям, можно рассчитывать на проявление гибкости. Выполнение задач характеризуется высокой продуктивностью работы и эффективным взаимодействием. Однако команда, которая работает в данном режиме, — явление уникальное, которое само по себе повышает стоимость бизнеса.

Ощущения и выводы	Внешние проявления поведения	Потребности команды	Надлежащий стиль управления
Приверженность команде Доверие дружеские отношения Удовольствие от работы и радостное возбуждение Личный рост и реализация творческого потенциала «Сам факт принадлежности к команде заставляет меня стараться изо всех сил» Понимание сильных и слабых сторон коллег	Способность самостоятельно меняться в лучшую сторону Гибкость, многообразие интересов, корректировка генерального курса Попытки пробовать новое Желание участвовать, энтузиазм, желание и готовность браться за сложные задачи Ощущение себя неотъемлемым элементом команды, взаимосвязь, единство, высокая степень взаимной поддержки Умение смотреть на многие вещи с юмором Удовлетворение от того, что команда добивается результатов Искренняя радость от успехов Гордость, связанная с уникальными достижениями команды Способность вникать и разбираться в проблемах группы Готовность подставить плечо Чувство личной ответственности за результаты Принятие решений на основе подлинного консенсуса Управление и творческое использование ресурсов команды Умение воспользоваться энергией импульса Отточенная последовательность «технологических процессов», блестящее решение задач, отсутствие сбоев Основа действия — цель и миссия Достижение поставленных целей	Наставничество, разбор, обсуждение анализ и оценка качества, производительности труда и результатов Основной акцент сделан на интересах клиентов	Делегирование: наблюдение мониторинг заполнение пробелов Снижение влияния до минимума в вопросах реализации задач, в вопросах взаимодействия и взаимоотношений Практически полное отстранение от вопросов, связанных с выбором направления Лидер ставит общую задачу команда ее решает Низкий трафик обоюдных коммуникаций

КАК ДОБИТЬСЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОГО ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

ПОЯСНЕНИЯ

Для повышения качества и производительности труда в рамках организации необходимо тщательное планирование и методичный подход. Время, которое будет потрачено на планирование и реализацию продуманного процесса улучшений, с лихвой окупится заметным ростом эффективности работы, качества, прибыли, а также значительной экономией, обусловленной снижением издержек.

Процесс повышения качества и производительности труда и работы в целом можно разделить на шесть этапов:

- 1) выявление сфер, требующих улучшения;
- 2) анализ потребностей в связи с внесением изменений;
- 3) разработка концепций и мер, с помощью которых планируется реализовать намеченные улучшения;
- 4) детальная проработка этих мер;
- 5) реализация этих мер;
- 6) оценка результатов и «закрепление» улучшений.

Далее эти формирующие процесс этапы не только сформулированы в общем виде, но и дополнены комментариями, которые позволят успешно осуществить задуманное на практике.

ЭТАП 1: ВЫЯВЛЕНИЕ СФЕР, ТРЕБУЮЩИХ УЛУЧШЕНИЯ

Первый этап процесса внесения изменений связан с тем, что нужно достаточно точно сформулировать то, на чем вы сосредоточите свое внимание, поставить точный «диагноз» и далее работать в тесном контакте со всеми заинтересованными сторонами при подготовке предварительного плана.

1. Определите границы проблемной сферы, требующей вашего внимания. В любой организации, особенно в организации со сложной структурой, есть множество проблемных зон, однако вам необходимо направить свои усилия на конкретную процедуру, процесс, систему взаимосвязанных процессов, функцию конкретного рабочего места, рабочую группу в рамках отдела, отдел в целом или отдельное направление деятельности компании.

2. Заручитесь поддержкой руководства компании и других руководителей высокого ранга. Прежде чем приступить к реализации непростой задачи, связанной с внесением изменений, следует понять, что покровительство лидеров организации играет далеко не последнюю роль. Без их поддержки и влияния едва ли придется рассчитывать на активное продвижение проекта и обеспечение всеми необходимыми ресурсами.

3. Доведите цель предполагаемого в проекте процесса улучшений до всех заинтересованных сторон. Необходимо провести надлежащим образом беседы с членами тех рабочих групп, которых нововведения обязательно коснутся, а также с их лидерами и клиентами, заручившись поддержкой. При этом особо следует выделить выгоды, обусловленные успешной реализацией этого процесса, для каждой из сторон. С этого момента постоянный контакт на основе коммуникаций со всеми заинтересованными сторонами будет неотъемлемой частью всех дальнейших усилий. При достижении определенных результатов независимо от этапа, на котором вы в данный момент находитесь, вам необходимо информировать заинтересованных лиц о достигнутом прогрессе, а также донести до них свое понимание того, что следует ожидать от реализации следующего этапа.

4. Совместно с заинтересованными лицами разработайте предварительный план, который должен включать следующие элементы:

- распределение ролей и ответственности, ограничения по времени, компетентность участвующих в реализации проекта сотрудников;
- задачи и конечные результаты проекта;
- предельные сроки и временные графики;

- необходимое финансирование проекта и ограничения в связи с использованием этих средств;
- объем имеющейся информации, ее надежность и достоверность;
- ресурсы в распоряжении для использования в рамках осуществления этого проекта;
- потенциальные риски и подводные камни.

5. Проведите специальную подготовку всех, кто будет принимать участие в процессе осуществления намеченных изменений. Убедитесь в том, что сотрудники, задействованные в этом процессе, включая тех, кто играет вспомогательную роль, понимают задачи процесса и осознают свою личную роль. Особенно тщательной должна быть подготовка лиц, принимающих участие в сборе сведений и их отражении.

ЭТАП 2: АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Второй этап процесса улучшений включает выяснение того, как обстоят дела в проблемной зоне и что можно улучшить. Нам необходимо сформулировать цели и задачи в связи с предпринимаемыми усилиями.

1. Опишите настоящее положение дел.

Для понимания того, как можно определить состояние дел с производительностью и качеством труда в настоящий момент в избранной области, необходимо:

- изучить специфическую терминологию и используемые в данной области средства, ознакомиться с профессиональными справочниками, используемыми на рабочих местах, просмотреть учебные материалы, используемые при подготовке сотрудников;
- надлежащим образом составить маршрут используемых в настоящее время процедур и процессов;
- определить степень организованности исследуемой рабочей группы, оценить распределение ответственности и обязанностей в ее рамках, установить взаимосвязь исследуемого объекта с другими рабочими группами, процессами, процедурами в рамках организации;
- постараться выявить те ограничения, обусловленные организацией или внешними условиями, которые сдерживают развитие производительности и качества труда. Среди них могут быть, например, такие факторы, как нормы и за-

коны, внутренние правила и распорядок, доступ к ресурсам, наличие запаса талантов, действия конкурентов, структура и культура организации.

Организируйте встречи с руководителями и трудовым коллективом и поставьте для обсуждения следующие вопросы:

- насколько отвечают наши усилия потребностям клиентов в настоящий момент;
- какой продукцией и услугами мы представлены на рынке;
- повышает ли наша деятельность стоимость компании;
- какие процессы мы применяем при решении стоящих перед нами задач?

Оцените имеющиеся достижения с помощью определенных показателей, по необходимости установите базовый уровень, который будет служить точкой отсчета для последующих сравнений.

2. Сформулируйте, какое положение дел вы сочли бы желательным.

Проведите совместную работу с руководителями подразделений и определите, каким образом цели, стратегии, задачи предприятия как хозяйствующего субъекта связаны с выявленной проблемной зоной.

В ходе совместной работы с трудовым коллективом и руководителями подразделений соберите исходные данные, полученные от потребителей, и ответьте на следующие вопросы:

- кто является нашими клиентами и потребителями нашей продукции;
- чем мы можем понравиться или не понравиться потенциальным потребителям исходя из того, что мы предлагаем на данный момент;
- каковы потребности наших клиентов, чего они могут ждать от нас;
- как наши клиенты оценивают нашу продукцию и услуги;
- почему наши клиенты стремятся воспользоваться нашими услугами или купить нашу продукцию;
- что мы можем предпринять, чтобы потребители продукции или услуг наших клиентов обслуживались на более высоком уровне;
- как улучшить нашу работу?

3. Сформулируйте причины возникновения проблем в отношении работы организации (разрыв между желаемыми и реальными достижениями).

Исследуйте все элементы, заложенные в основу эффективной работы, это: информация, окружение, среда и применяемые средства и способы, компетен-

ция и мотивация. При этом для неэффективной работы будет характерно отсутствие или ненадлежащее состояние любого или всех вышеперечисленных элементов. (Внимательно просмотрите приведенную в конце главы модель анализа производительности и качества работы.)

Если есть образцовые сотрудники, сравните их достижения и поведенческие модели с достижениями и поведенческими моделями типичных, средних работников.

Для сбора данных рекомендуется применение следующих средств:

- наблюдение и мониторинг;
- проведение интервью;
- фокус-группы;
- опросы;
- маршрутизация процесса;
- маршрутизация знания (определите частные задачи, решение которых необходимо для получения общего результата, а также информацию, которая необходима для решения этих частных задач);
- маршрутизация элементов поддержки работы организации (определите объем ресурсов и характер элементов поддержки, необходимых для реализации конкретного решения или выполнения частной задачи).

4. Оцените издержки, которые компания терпит в связи с наличием установленной проблемы из-за полностью или частично неудовлетворенных потребителей, потерянного времени, впустую израсходованных ресурсов, упущенных возможностей.

5. Оцените возможный положительный эффект в связи с предполагаемыми улучшениями в установленной проблемной зоне. При этом важно решить, превысят ли выгоды в связи с реализацией предполагаемых улучшений издержки, связанные с реализацией этого процесса, или нет. Если это так, то процесс улучшений необходимо реализовать как можно скорее. Если же нет, то для данной проблемной зоны его лучше отменить.

ЭТАП 3: ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ УЛУЧШЕНИЙ

На третьем этапе процесса определяются уточненные цели и задачи планируемых улучшений, обосновываются требования в отношении планируемых мер воздействия, отбираются те мероприятия, которые будут посильны для органи-

зации и при этом наиболее эффективны, после чего уточняется характер этих мер воздействия.

1. Сформулируйте уточненные цели и задачи в рамках процесса улучшений. Каждая из задач должна удовлетворять следующим критериям:

- опишите наглядно желаемый результат, передайте его в цифрах и фактах;
- приведите признаки классификации;
- сформулируйте стандарты, определяющие приемлемый уровень качества и производительности труда;
- можно ли рассчитывать на ощутимые результаты, если поставленная задача будет решена.

2. Уточните характер воздействий, направленных на решение сформулированных задач.

Проведите опрос среди заинтересованных лиц, включая спонсоров, лидеров, сотрудников, экспертов по специальным вопросам для уточнения требований.

В случае необходимости обратитесь к специальной литературе и соберите данные для сопоставлений.

Установите приоритеты в отношении требований.

3. Опишите эффективные меры, которые могут быть предприняты в отношении выявленной проблемы, удовлетворяющие уточненным требованиям. (Обратитесь к таблице в конце этой главы, где перечислены меры воздействия в связи с процессом улучшений.)

4. Определите требования по общему виду, развитию и реализации всех возможных мер воздействия.

5. Отберите меры воздействия, эффективность применения которых наиболее вероятна, а полученные результаты обещают быть наиболее стабильными с учетом следующих ограничений, обусловленных внешней средой:

- культура, ценности и история организации;
- вероятность позитивного восприятия рассматриваемых мер;
- возможности организации и отдельного сотрудника;
- практичность;
- сопутствующие издержки;
- время.

Примечание: учитывая, что проблемы, возникающие в связи с работой организации, имеют сложный, многоплановый характер, обычно для их решения требуется определенная комбинация воздействий. Так, например, улучшение качества работы в одном функциональном подразделении может потребовать пересмотра критериев, положенных в основу подбора кандидатов на определенную должность, создания новых пособий и технических средств, пересмотра рабочих процессов и принципов в целом.

6. Разработайте меры, которые будут соответствовать уточненным требованиям.

Создайте подробную спецификацию.

Подготовьте проект. Представьте проект в виде документа и согласуйте его с заинтересованными лицами.

При необходимости пересмотрите проект.

ЭТАП 4: ДАЛЬНЕЙШАЯ ПРОРАБОТКА МЕР ВОЗДЕЙСТВИЯ

На четвертом этапе процесса улучшений предстоит развить до логического завершения и испытать на практике выработанные меры воздействия.

1. Доведите меры воздействия до завершающей стадии и разработайте механизмы, с помощью которых будет обеспечена устойчивость результатов. Как правило, решение этой задачи выливается в подготовку новых пособий для сотрудников, разработку новых тренингов, описание процедур, создание «горячей линии», реализацию программ, ориентированных на принципы наставничества, или создание иных механизмов и процессов поддержания и сохранения устойчивости, призванных способствовать реализации начатого процесса изменений и закреплению результата.

2. Испытайте планируемые меры воздействия по аналогии с «пилотным выпуском», поскольку именно стадия практических испытаний имеет решающее значение для осуществления любого вмешательства. Никогда нельзя быть полностью уверенным в том, что даже исключительно тщательно проработанные меры окажутся работоспособными в специфических условиях, свойственных вашей организации.

3. Произведите по мере необходимости ревизию намеченных воздействий. Те элементы, которые потребуют дальнейших корректировок, выявятся на этапе «пилотного выпуска».

4. Осуществите намеченные меры и реализуйте механизмы поддержки.

ЭТАП 5: РЕАЛИЗАЦИЯ МЕР

На пятом этапе процесса улучшений необходимо обеспечить коммуникации, выступить с инициативой обучения, тренингов или иных подготовительных мер, без которых планируемые изменения не будут иметь должного эффекта, и приступить к основной части процесса.

1. Доведите до сведения всех заинтересованных лиц график реализации процесса улучшений и предполагаемые в связи с этим конкретные изменения. По сути, ваша задача не отличается от того, как вы информировали заинтересованных лиц о ходе производимых улучшений в отношении проекта. Но на данном этапе особое значение приобретает масштаб и содержательное наполнение коммуникаций, поскольку вы готовы приступить к реальным действиям. Вам необходимо предусмотреть процесс, который обеспечит поток вопросов и критических замечаний и даст возможность находить такие ответы, которые вызовут одобрительное отношение к планируемым мерам воздействия со стороны всех заинтересованных лиц.

2. Прежде чем вы решитесь приступить к практической части внесения изменений, еще раз следует напомнить о значении подготовительных и учебных мероприятий. Адаптация людей к предстоящим изменениям играет решающую роль для успеха всего процесса. Если эта задача не решается, например, посредством программы поощрения, изменения принципов и их практической реализацией, корректировки системы подготовки и переподготовки, осуществления надзора и контроля, предоставления необходимых пособий и технических средств, а также иными необходимыми элементами поддержки, то вся проделанная с таким трудом работа может оказаться бесполезной.

3. Реализуйте изменения. В процессе практического осуществления своей задачи следует помнить, что необходимо быть достаточно тактичным в своих движениях, если вы хотите, чтобы люди действительно приняли будущие перемены как неизбежные и необходимые. По этой же причине нужно предельно осторожно использовать механизм автоматической поддержки. Вы должны предвидеть шквал вопросов и критики и знать, как реагировать. Кроме того, предусмотрите в своих планах некоторое время на то, чтобы урегулировать проблемы, которые не могли проявиться за короткий промежуток времени существования «пилотного выпуска».

ЭТАП 6: ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ И ЗАКРЕПЛЕНИЕ УЛУЧШЕНИЙ

Завершающий этап процесса внесения улучшающих изменений связан с тем, что вам предстоит оценить эффективность предпринятых шагов и сделать все необходимое, чтобы закрепить успех.

1. **Произведите оценку эффективности воздействий** в связи с выполнением задач третьего этапа. Основной акцент при проведении такой оценки следует сделать не на том, насколько популярны принятые меры, а в какой степени они позволили осуществить задуманное.

2. **При необходимости проведите критический анализ и переоценку принятых шагов.** В большинстве случаев процесс переоценки предполагает несколько итераций. Постарайтесь по возможности добиться ощутимых результатов от вносимых улучшений как можно скорее.

3. **При достижении определенного уровня эффективности внесенных изменений, не упуская времени, предпримите необходимые меры по закреплению результатов.** Чтобы убедиться в жизнеспособности новаций в данных условиях, необходим непрерывный мониторинг в связи с проделанной работой. Наряду с этим иные изменения, влияющие на рабочую обстановку, могут потребовать адаптации и корректировки. Не исключено также, что после подъема энтузиазма большинство сотрудников начнут возвращаться к старым, привычным методам работы. Чтобы этого избежать, необходимо предусмотреть проведение периодических тренингов с целью «повторения и закрепления материала», организацию встреч в группах для обсуждения достигнутого прогресса и выявления связанных с внесенными изменениями проблем, подготовку пособий иных вспомогательных материалов, используемых на рабочих местах, и т. д.

МОДЕЛЬ, ПРИМЕНЯЕМАЯ ДЛЯ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Оценить потребности организации в необходимых улучшениях можно после исследования четырех ключевых элементов: информационного аспекта, фактора влияния, обусловленного средой, обстановкой и применяемыми средствами, компетенций сотрудников и мотиваций. Симптомами неэффективной организации труда на уровне отдельного сотрудника, применяемого технологического процесса, рабочей группы, структурного подразделения организации, предприятия в целом будет отсутствие или неадекватное проявление всех или одного из указанных признаков.

Информация	Среда и применяемые средства	Компетентность	Мотивация
Стратегия бизнеса	Организационная структура	Знание	Эмоциональное восприятие
Общие задачи бизнеса	Культура/ценности	Навыки и умения	Позиция сотрудника как профессионала

Задачи и цели	Менеджмент	Способности	Жизненная позиция
Ответственность	Коллеги	Поведенческие аспекты	Ответная реакция на работу «образцового сотрудника»
Принципы	Вспомогательные структуры, выполняющие функцию поддержки	Ценности	Предпосылки
Описание конкретных функций (характеристика работы)	Экспертные системы	Позиции	Система поощрений
Графики	Вспомогательные материалы, пособия, справочные системы	Критерии отбора	Система продвижения
Нормы и стандарты в отношении качества работы	Средства, способствующие работе	Полномочия, возможность оказывать влияние	Зарплата
Система оценок, показатели	Компьютерные системы	Подготовка, тренинги	Материальные стимулы
Обратная связь	Используемое приоритетное отличие	Возможности обучения	Нематериальные стимулы
Критерии, определяющие назначение на ту или иную должность (возможность поручения определенной работы)	Голосовая почта	Объединения по признаку профессиональной принадлежности	Ожидания
История проекта	E-mail	Соблюдение профессиональной дисциплины	Признание
Вспомогательные материалы, пособия	Денежные средства, финансирование	Возможность доступа к «правильным» сотрудникам	Видение перспективы
Подручные средства, пособия на рабочем месте	Методы и процессы	Возможность применить на практике полученные знания	Уровень, задаваемый коллегами по работе
Правила, инструкции	Нагрузка		Наименование должности
Внутренние коммуникации	Температура, освещение, качество воздуха в помещениях, планировка помещения (отдельные кабинеты, открытое пространство, офисные перегородки)		Настораживающие сигналы (вызовы)

Информация	Среда и применяемые средства	Компетентность	Мотивация
Трудовые процессы			Интересная, осмысленная, содержательная работа
Совещания, заседания, собрания			
Законодательство	Юрисдикция Размещение предприятия		Подходы к кадровой политике с учетом реалий данного места и времени
	Обеспечение и материалы		Развитие карьеры
	Оборудование		Преференции в связи с определенной работой
	Эргономика рабочего места		Вдохновенное лидерство
	Подручные средства		
	Техника безопасности		Связи в рамках команды/рабочей группы
			Объем/масштаб/степень внесенных изменений

ДЕЙСТВИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА РАБОТЫ

В приведенной ниже таблице отражены те меры, которые способствуют повышению эффективности работы организации. Перечисленные меры распределены по различным аспектам производственной деятельности, однако следует учесть, что этот перечень, в принципе, неисчерпаем

Информация	Среда и применяемые средства	Компетентность	Мотивация
Определение общих задач и целей	Применение инструментов управления конфликтными ситуациями	Пересмотр критериев, определяющих тот или иной выбор	Пересмотр процесса оценки деятельности сотрудников
Введение стандартов и норм в отношении качества и производительности труда	Установка нового приоритетного отличия	Обеспечение подготовки и переподготовки	Пересмотр системы оплаты труда

Описание деятельности измеримыми параметрами	Предоставление различных способствующих эффективной работе подручных средств	Оценка профессиональной компетентности	Признание вклада сотрудника
Пересмотр принципов	Пересмотр процессов в связи с организацией труда	Обеспечение самоподготовки	Индивидуальный подход к выявлению способов поощрения и взыскания
Документирование неписаных правил и принципов	Обеспечение новыми средствами	Поощрение сотрудников за участие в работе профессиональных ассоциаций	Периодическое наблюдение руководителей за действиями подчиненных
Создание структуры знания	Модернизация оборудования	Введение аттестации	Формирование команд
Обеспечение постоянно действующей обратной связи	Фактическая перепланировка рабочих мест	Обеспечение роста сотрудников	Введение ритуалов в рамках организации
Диалог по линии менеджер—сотрудник	Улучшение условий труда	Перераспределение обязанностей	
Наделение ответственностью	Устранение угроз с точки зрения техники безопасности	Наделение необходимыми полномочиями	Индивидуальный подход к определению вознаграждения с учетом личных предпочтений
Проведение собраний чаще и эффективнее	Снижение нагрузки	Обеспечение канала доступа к сотрудникам	Обеспечение возможности более активного участия сотрудников в жизни предприятия
Обеспечение коммуникаций оформленных в письменном виде	Наделение персонала функцией контроля за предпринимаемыми действиями	Предложение услуг координатора	Предоставление индивидуальных консультаций
Организация открытых форумов	Пересмотр производственных программ и планов	Введение программы ротации кадров в рамках предприятия	Изменение наименования должности с учетом реально выполняемых функций
			Информирование о критериях, выполнение которых гарантирует продвижение по службе
Программы культурного обмена	Использование гибких рабочих графиков	Комплексный подход к профессиональной подготовке и введению в должность	Введение ощутимых мер взыскания в связи с ненадлежащим исполнением обязанностей
Информирование о стратегии бизнеса рядовых сотрудников	Изменение «технологических процессов»	Возможность применения безопасных практик	

Информация	Среда и применяемые средства	Компетентность	Мотивация
Говорите сотрудникам правду	Более полное обеспечение пособиями, материалами, информирование	Обеспечение возможности использования полученных знаний на рабочем месте	Возможность участия сотрудника в определении круга собственных обязанностей
			Пересмотр системы управления качеством и производительностью труда
		Придание системе управления знанием институционального статуса	
Разъяснение задач и функций	Введение экспертных систем		
		Возможность для сотрудников отстаивать и обосновывать тот факт, что работа была выполнена надлежащим образом	Возможность для сотрудников отстаивать и обосновывать тот факт, что работа была выполнена надлежащим образом
Изменение каналов распространения информации, содержащейся в отчетах	Формирование более дружественной среды		Учет трудовых достижений сотрудника, детальное их отражение
	Улучшение эргономики рабочих мест	Учет трудовых достижений сотрудника, детальное их отражение	

Часть 3

обучаемого просят решить практическую задачу, выполнить определенное поручение или передать существенную информацию, выбрав оптимальный способ коммуникации. При этом поставленная задача может требовать полной самоотдачи, напряжения сил, представлять реальный вызов обучаемому лицу, что вовсе не исключает получения им при этом определенного удовольствия. Однако основное преимущество данного подхода заключается все же в том, что обучаемый становится активным участником процесса освоения новых принципов, развития новых концепций и идей, играя далеко не последнюю роль в этом отношении.

Следует отметить, что действия, предпринимаемые в связи с реализацией указанных выше намерений, могут быть как смоделированы, так и иметь абсолютно реальный характер. И несмотря на то, что есть определенное предубеждение относительно теоретических моделей и построений на их основе, имитация реальных событий обычно является абсолютно полноценной заменой практическому опыту, имея при этом то преимущество, что реальные ситуации представлены здесь в предельно сжатой, концентрированной форме, безо всякой «шелухи», что существенно экономит время. С другой стороны, следует признать, что в некоторых случаях найти эффективную «модельную» замену реальному опыту невозможно.

Мощным рычагом, значительно упрощающим проведение любых преобразований, являются мероприятия, которые заставляют вашего клиента включиться в реальную деятельность.

Вопреки расхожему мнению опыт сам по себе далеко не всегда можно назвать лучшим учителем, однако то, что анализ собственных проступков и опыта действительно развивает способность смотреть вглубь, то есть делает человека умудренным опытом, — бесспорно. Для последующего анализа, или, иначе говоря, «разбора полетов», вам нужно быть готовым к тому, что предстоит ответить на множество вопросов.

Для упрощения работы ниже перечислены все возможные действия, предпринимаемые в связи со стоящей перед вами задачей, а их перечень оснащен короткими комментариями. На каждом этапе вам предлагается следовать четким инструкциям, при этом в текстах описаны все необходимые материалы, которые нужно будет выдать участникам практического занятия. Объем предварительной подготовки сводится до минимума. Удобством предлагаемых упражнений является то, что их выполнение не требует от организации и от вас каких-то особых условий.

Однако наиболее заметное преимущество описанных мероприятий заключается в том, что вы легко можете их откорректировать исходя из собственных

потребностей. Также легко можно изменять и сроки. Более того, многие из анализируемых примеров имеют «структурный характер», то есть задают **лишь общие принципы**, применение которых возможно при рассмотрении самых разных тем. Это дает основания думать, что у вас не возникнет никаких затруднений с тем, чтобы взять именно лучшее, наиболее подходящее для конкретных обстоятельств, характерных именно для вашей команды и ее проблем.

По мере осуществления любых из перечисленных мероприятий имейте в виду, что практические результаты будут наиболее весомыми, если вы справитесь с функциями координатора процесса. В связи с этим уместно обратить внимание на перечень типичных ошибок, которые случаются в практике координации практических занятий:

- 1) **мотивация**: не было попытки заинтересовать участников в активном подключении в процесс; им не разъяснены их собственные интересы в связи с добросовестным выполнением задания; участники не понимают, **что** должно быть результатом этого процесса;
- 2) **направление**: инструкции пространны и запутаны; участникам не удается отчетливо представить, чего от них хочет координатор процесса;
- 3) **организация работы в группе**: непонятен механизм распределения участников по подгруппам; формат работы остается неизменным, несмотря на то что реализация разных мероприятий требует — с точки зрения организации работы — совершенно разных условий; работа в подгруппах идет вяло;
- 4) **«напор»**: процесс осуществления мероприятий идет чрезвычайно медленно, расшевелить участников процесса не удается; проведение мероприятий характеризуется большой продолжительностью и напряженностью, тогда как они не должны занимать много времени и сил и в целом не должны создавать неудобства для участников; кроме того, участники процесса находят тему неактуальной;
- 5) **организация процесса**: участники смущены или недовольны постановкой вопросов; между вопросами координатора процесса и задачами мероприятия трудно увидеть связь; при этом координатор считает возможным высказывать свое мнение до того, как узнает точку зрения участников.

Чтобы избежать подводных камней, попытайтесь выполнить следующие рекомендации.

1. Расскажите о данном мероприятии.

Объясните стоящие перед вами задачи. «Покажите товар лицом» или разъясните преимущества:

- заразите участников своим энтузиазмом;
- обозначьте связь между этим мероприятием и серией мероприятий, принятых ранее;
- поделитесь своими личными соображениями на этот счет и выразите веру в участников.

2. Дайте понять участникам, чего вы хотите от них добиться:

- говорите разборчиво;
- используйте визуальные средства;
- сформулируйте ключевые понятия, которые вы будете использовать;
- проведите пробное занятие.

3. Организация работы в группах:

- попытайтесь варьировать состав групп;
- исходя из условий и ограничений, которые будут индивидуальными для каждого упражнения, меняйте количество участников в группе;
- прежде чем давать очередные указания, распределите участников по командам;
- при работе с несколькими группами инструкции для каждой следует выдавать индивидуально;
- следите за тем, чтобы участники не отвлекались;
- проинформируйте участников о том, сколько вам нужно времени.

4. Добейтесь активного включения в работу всех участников процесса:

- поддерживайте поступательное развитие процесса;
- ставьте перед участниками сложные задачи, создайте «вызов» (настораживающий сигнал);
- укрепляйте уверенность присутствующих в том, что они не зря принимают участие в этом процессе;
- попытайтесь придать практическому занятию характер спортивной игры.

5. Заставьте присутствующих задуматься над скрытыми механизмами и последствиями осуществления данного мероприятия:

- ставьте вопросы по существу;

- по крайней мере в первое время придерживайтесь жесткого плана: у занятия должна быть четкая структура;
- отметьте, как участники реагируют на организацию работы в группах;
- окажите поддержку той подгруппе, в которой есть явные затруднения с реализацией поставленной задачи;
- не раскрывайте собственного мнения, пока не узнаете, что думает по этому поводу аудитория.

ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ КОМАНДЫ НА РАННЕЙ СТАДИИ

ПОЯСНЕНИЯ

Нередко команды, отвечающие за повышение качества, или группы, сформированные по тематическому принципу, или внутренние комитеты безуспешно бьются над решением одной и той же проблемы на протяжении длительного времени. Здесь мы предлагаем рекомендации именно для таких команд и надеемся, что они помогут справиться с типичными затруднениями, которые могут возникнуть в начале, по мере развития или на завершающей стадии проекта. Члены команды, участвуя в анализе приведенных ниже кейсов, имеют возможность попытаться решить эти проблемы в обстановке, максимально приближенной к реалиям их работы (но в то же время имеющей нейтральный, условно-реальный характер), выразить свою озабоченность по тому или иному поводу, сформулировать свою позицию. Это упражнение поможет также составить уникальный перечень норм, правил и стандартов, который позволит объективно оценить изменения в поведенческом аспекте для всех членов команды.

Время, необходимое для проведения этой работы: 40–50 минут для каждого цикла.

Необходимые материалы, которые нужно раздать всем членам команды:

- копия формы А (первый раунд, исходный анализ), формы В (второй раунд, соответствует примерно четвертому занятию в группе, то есть потребуются только через месяц после начала занятий), формы С (третий раунд, начинается после начала второй фазы жизненного цикла команды);
- копия подготовленного на втором занятии Кодекса норм и правил выдается всем участникам на третьем занятии.

ПРОЦЕДУРА

1. В первую очередь координатор обучающего процесса в ходе обсуждения с членами команды должен объяснить, какое большое значение имеет непосредственно процесс обсуждения; это особенно актуально, когда команды вынуждены работать в тесном контакте при решении проблем, выполнении совместной задачи или в ходе длительных консультаций. В зависимости от стоящих задач вы можете пояснить присутствующим поставленные цели на примере какой-нибудь модели, описывающей стадии роста команды.

2. По окончании первого занятия раздайте всем слушателям копии формы А; предложите ознакомиться с примером и подготовиться к обсуждению на следующем занятии. Возможно, что проблемы, описываемые в примере, могут и не иметь отношения конкретно к этой команде, однако обсуждение реакции и предложенных решений позволяет лучше понять, как относятся участники дискуссии к определенным поведенческим моделям или определенной ситуации. Вам следует убедить присутствующих, что приведенные примеры вымышлены, в противном случае может возникнуть подозрение, что основой для создания данного учебного примера послужила реальная команда из их же организации или окружения, принимавшая участие в подобных мероприятиях ранее. Единственное, в чем могут быть параллели, так это в схожести жизненных циклов вымышленной и реальной команд.

3. На следующем занятии вам нужно рассмотреть варианты ответов на вопросы, которые были поставлены ранее. В зависимости от количества участников команды придется, вероятно, сформировать небольшие группы по пять-шесть человек, которые должны будут отчитаться о результатах проделанной работы перед всеми участниками. Во время обсуждения не допускайте упоминания реальных сотрудников, даже если они исключительно ярко иллюстрируют определенный тип поведения. Задача дискуссии в целом сводится к тому, чтобы сформулировать и высказать основания для беспокойства в связи с организацией работы в команде и чтобы можно было выработать уникальный перечень норм и правил, своеобразный *Кодекс поведения* в команде, действующий на протяжении всего ее жизненного цикла. Убедитесь в том, что вы успеваете делать *все* необходимые пометки, с помощью которых возможно будет сделать обсуждение данного ключевого вопроса более продуктивным.

4. После того как закончится обсуждение общих вопросов, попросите разрешения присутствующих сформулировать вкратце пройденную тему и попытайтесь обозначить общее мнение в отношении рассмотренных примеров. Это позволит выработать упомянутый *Кодекс поведения*, с помощью которого можно будет объективно оценивать реакцию членов команды по мере продолжения со-

вместной работы. Запишите на доске основные проблемы, которые вероятнее всего следует отметить:

- присутствие;
- консенсус;
- прозрачность распределяемых ролей и функций;
- протокол;
- повестка дня;
- управление конфликтами;
- поведение, квалифицируемое как «подрывная деятельность»;
- надлежащий стиль руководства;
- приверженность общим целям;
- согласие с постановкой стратегической задачи, ее понимание;
- способы, типы участия в работе команды;
- механизмы конструктивной обратной связи;
- настрой на успех;
- контроль времени выполнения упражнения;
- методы решения проблем;
- методы принятия решений.

Убедитесь, что члены команды согласны с вашими формулировками и адекватно оценивают свое восприятие ситуации. Нормы, имеющие статус *Кодекса поведения*, должны быть оформлены в виде документа, копии которого на следующем занятии раздаются всем участникам. Возможно, нелишним окажется оформление большого плаката с соответствующим текстом, который должен быть перед глазами участников команды на каждом занятии.

5. Раздав копии этого документа всем участникам, выделите время, необходимое для обсуждения новых соображений или поводов для беспокойства, которые могут появиться за время, прошедшее после первого занятия.

6. Исходя из предполагаемого срока существования команды на четвертом занятии (по истечении месяца) вам нужно принять решение о выдаче слушателям формы В, которая понадобится для проведения пятого занятия. Напомните участникам, что целью настоящего задания является:

- а) выявление неудовлетворенности членов команды тем, насколько добросовестно выполняются выработанные командой нормы;
- б) определение мнения участников относительно возможных выходов из сложившегося положения.

7. На пятом занятии вам необходимо обсудить проблемы, возникшие в связи с анализом этого задания. Управление дискуссией должно осуществляться таким образом, чтобы произвести ревизию выработанных командой норм и правил, а также исследовать то, как соотносится рассмотренный пример с возможным пересмотром, корректировкой, соблюдением утвержденных ранее норм.

8. В зависимости от предполагаемого срока существования команды после прохождения срединной точки жизненного цикла команды или истечения половины срока, отведенного на осуществление тематического проекта, раздайте участникам форму С. Вам снова следует подчеркнуть, что в приведенном примере рассматривается целый ряд проблем (возникновение которых возможно, но не обязательно в данном случае), что речь идет о вымышленной команде. Отметьте также, что целью выполнения данного задания является формирование более эффективной и продуктивно работающей команды благодаря точной идентификации мешающих нормальной работе факторов. Попросите участников команды высказывать мнения относительно рассмотренного примера, поощряйте обсуждения и воспользуйтесь этим, чтобы еще раз провести ревизию выработанных (пересмотренных) с момента первой встречи норм и правил.

Импровизации

Вполне возможно, вы захотите внести изменения в приведенные ниже кейсы, чтобы подчеркнуть проблемы, характерные именно для организации клиента. Но при этом вам нужно быть достаточно осмотрительным, чтобы не воссоздать организационные проблемы во всех деталях, поскольку участники команды могут подумать, будто вы указываете им на их собственные недостатки, вместо того чтобы разбирать ошибки на отвлеченных примерах. Тем не менее вы можете сделать определенный акцент на взаимоотношениях «начальник—подчиненный» в рамках команды, затронуть проблемы невыполнения сроков и недобросовестной работы, рассмотреть взаимоотношения профсоюза и менеджмента, определить проблему разумного равновесия между вознаграждением и признанием заслуг отдельных участников и команды в целом.

Если команда работает над крупной темой, вам следует пересмотреть приведенные здесь примеры, учитывая необходимость отразить прохождение конт-

рольных точек и поворотных моментов или завершение ключевых этапов, а также оценить, сколько вам потребуется времени, чтобы раздать и надлежащим образом обсудить кейсы с учетом заданных контрольных точек.

Возможно, что вместо раздачи в конце занятия кейсов и обсуждения сделанных участниками команды выводов в следующий раз вы сможете сразу раздать материалы для ознакомления и обсуждения примеров на месте.

КЕЙС А: ФОРМА А

Прочитайте приведенный пример, самостоятельно ответьте на предложенные далее вопросы и подготовьтесь к обсуждению ответов в группе.

В приведенном ниже примере рассматривается команда, которая проходит стадию формирования и ориентирована на достаточно долгий период работы. В течение этого времени команда несет ответственность за принятие решений определенного уровня, подготовку рекомендаций, продвижение некоего продукта и должна представлять подробные отчеты о проделанной работе своим шефам. Все персонажи вымышлены, у них нет прототипов в вашей организации или окружении. Несмотря на то что описываемая ситуация может и не возникнуть в вашей команде, сформулируйте и обсудите свое отношение к поставленной проблеме, попробуйте предложить выход из создавшегося положения. Это позволит вам как членам одной команды узнать, что думают ваши коллеги об определенных типах поведенческих моделей и возникающих в связи с этим результатах (в контексте прохождения командой определенной точки жизненного цикла).

Предчувствующий Айк

- _____ 35 лет.
- _____ В организации работает два года; на протяжении 10 лет владел и руководил собственным малым предприятием.
- _____ Предпочитает мыслить категориями «вещей в целом», интересуется взаимосвязями различных организационных систем.
- _____ Компетентен в вопросах лидерства, взаимодействия, межличностных отношений.
- _____ При обсуждении деталей впадает в состояние прострации.
- _____ Считает, что члены команды могли бы собираться на совещания после завершения работы.
- _____ Лучше всего работает в условиях, когда «горят сроки».

Педантичная Пэт

- _____ 27 лет.
- _____ В организации работает восемь лет, недавно получила повышение.

- _____ Груз ответственности, связанный с новыми для нее обязанностями, заставляет ее нервничать.
- _____ Любит прорабатывать детали проекта, предпочитает планировать, заниматься организационно-административными вопросами.
- _____ Предпочитает завершать работу с большим запасом времени.
- _____ Имеет привычку в течение рабочего дня неоднократно убеждаться, что все намеченное идет по плану.
- _____ Не может надолго оставаться после окончания рабочего дня без предварительной договоренности, поскольку воспитывает ребенка.

Честолюбивая Энн

- _____ 40 лет.
- _____ В организации работает десять лет; до этого десять лет работала на аналогичных должностях в разных компаниях.
- _____ Часто вмешивается в работу других, чтобы убедиться в том, что работа соответствует ее представлениям о качестве.
- _____ Не особенно интересуется «личными проблемами».
- _____ Нетерпима к людям, которые не способны быстро принять решение.
- _____ Является блестящим специалистом в сфере управления проектом.
- _____ Считает целесообразным проведение длительных совещаний раз в неделю во вне рабочее время, поскольку это будет наиболее эффективно.

Помощник Сью

- _____ 26 лет.
- _____ В организации работает три года.
- _____ Учитывая ограниченный опыт работы, испытывает гордость за то, что ее приняли в данную команду.
- _____ Старается всеми силами помочь в решении общих задач, при этом предпочитает не выделяться.
- _____ На совещаниях ведет себя не очень уверенно, неохотно высказывается перед большой аудиторией.

- _____ Стараются произвести хорошее впечатление.
- _____ Боятся признаться, если она что-то понимает не до конца.
- _____ В случае конфликта чувствует себя неуверенно, предпочитает гармоничные отношения.

Мудрый Пол

- _____ 50 лет.
- _____ В организации проработал 25 лет.
- _____ Надеется, что участие в работе этой команды позволит ему получить повышение, которого он давно ждет.
- _____ Стараются брать на себя те функции, которые наиболее заметны.
- _____ Игнорирует свои обязанности перед командой, если «может подвернуться что-то стоящее».
- _____ Учитывая имеющийся у него опыт работы, владеет ценной информацией, которая могла бы способствовать успеху команды.
- _____ Неодобрительно относится к совещаниям на регулярной основе, предпочитая обсуждать проблемы по мере их возникновения.

Вопросы для обсуждения

Команда в рассмотренном примере

1. Какие вы видите позитивные факторы, которые могли бы способствовать будущему успеху команды?
2. Какие вы видите проблемы, которые могут помешать достижению поставленных целей?
3. Что именно данная команда может предпринять, чтобы сделать «сильный старт»?

Ваша команда

1. Есть ли параллели между приведенным примером и вашей командой?
2. Что могла бы предпринять ваша команда для максимально слаженных совместных действий?
3. Какие нормы и правила могла бы выработать ваша команда, чтобы наиболее эффективно справляться с возникшими проблемами?

КЕЙС В: ФОРМА В

Прочитайте приведенный пример; самостоятельно ответьте на предложенные далее вопросы и подготовьтесь к обсуждению ответов в группе.

Команда работает уже месяц и в ближайшее время намечается завершение первого этапа. Честолюбивая Энн выступает в качестве неформального лидера команды, роль же Педантичной Пэт сводится к организации собраний и ведению протокола. Когда Помощник Сью предложила взять на себя ответственность по подготовке документов, Энн отрезала, сказав, что Пэт прекрасно справляется с этой задачей и будет выполнять ее до окончания проекта. Всегда, когда команда была готова принять решение по тому или иному вопросу, Предчувствующий Айк предлагал еще несколько вариантов и команда возвращалась к самому началу. Как Айк, так и Мудрый Пол, неоднократно заявляли, что команда тратит слишком много времени на мелочи, мало уделяя внимания вопросам стратегии. За прошедший месяц Помощник Сью вела себя на собраниях более чем скромно и практически не выделялась. Единственный раз, когда она осмелилась высказаться, Энн сказала, что решение по этому вопросу уже принято. Мудрый Пол не присутствовал на нескольких совещаниях. Сью установила с ним контакт, чтобы понять, будет тот присутствовать на следующих собраниях или нет, а также узнать, в какой степени ему удалось добиться прогресса в своей части проекта. После разговора с Полом Сью стала выполнять за него часть работы, не афишируя своей инициативы, а также высказываться от его имени на совещаниях. Когда необходимо было завершать работу в связи истечением сроков по первому этапу работ, Айк не справился со своей частью проекта, но заверил команду, что со своей стороны он сможет выполнить работу в последний момент. Сью работала за двоих, выполняя как свою часть работы, так и работу Пола. Усилия Пэт и добровольных помощников Энн позволили добиться удовлетворительных результатов по проекту в целом. Было согласовано, что команда соберется за час до сдачи проекта, чтобы убедиться, что все готово к ответственному моменту.

Вопросы для обсуждения

Команда в рассмотренном примере

1. Какие проявились проблемы у этой команды?
2. Как бы вы описали ситуацию с точки зрения каждого участника команды?
3. Что бы вы посоветовали для повышения эффективности команды?

Ваша команда

1. Как возникшие в рассмотренной команде проблемы соотносятся с нормами и *Кодексом поведения*, действующими в команде?
2. Можете ли вы предложить подходы к пересмотру, корректировке или анализу действующего для команды *Кодекса поведения*, с помощью которых можно было бы повысить эффективность ее работы?

КЕЙС С: ФОРМА С

Прочитайте приведенный ниже пример, самостоятельно ответьте на приведенные ниже вопросы и подготовьтесь к обсуждению полученных ответов в группе

Команда преодолела срединную точку своего жизненного цикла. Реакция руководства на проделанную работу была в целом позитивной, при этом начальство особо отметило *Мудрого Пола*. Работа над частью проекта, за которую отвечал *Предчувствующий Айк*, была завершена в последнюю секунду и не вписывалась в общую канву, при этом обратной связи с другими членами команды установлено не было, что не могло не разочаровать членов команды. Наряду с этим команда выполнила практически все стоящие перед ней задачи. Но несмотря на то, что в целом удалось добиться нормальных результатов и команда по-прежнему пользовалась доверием и покровительством шефов, она полностью исчерпала свой потенциал. *Честнолюбивая Энн* сосредоточила все свои силы на реализации другого крупного проекта и не присутствовала на последних двух совещаниях. Руководство командой пыталось осуществлять *Пэт*, но ее попытки проводить совещания не встретили поддержки со стороны *Пола* и *Айка*. Однако, пользуясь поддержкой *Пола*, *Помощник Сью* осознала свое место в команде и стала чувствовать себя более уверенно. *Пэт* встревожена тем, что у команды нет ни настроения, ни энергии, чтобы преодолевать очередные рубежи, и иногда ощущает полное бессилие в связи с тем, что ее попытки, направленные на получение результатов, не встречают поддержки. Свою обеспокоенность она попыталась довести до каждого участника команды, однако полноценного понимания у членов группы не нашла.

Вопросы для обсуждения

Команда в рассмотренном примере

1. Что произошло с этой командой?
2. Как изменилось распределение функций?
3. Какие экстренные меры можно принять, чтобы спасти команду?

Ваша команда

1. Следует ли ваша команда утвержденным нормам и Кодексу поведения?
2. Какие выводы, сделанные при анализе рассмотренного примера, применимы в вашем случае?
3. Что нужно сделать вашей команде, чтобы сохранить способность уверенно добиваться поставленных целей, стабильной высокой продуктивности, поддерживать нормальное взаимодействие?

ОБСУЖДЕНИЕ ПРОИСХОДЯЩИХ В ОРГАНИЗАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

ПОЯСНЕНИЯ

Как правило, организации не способны увидеть, что идеи, имеющие огромный потенциал с точки зрения повышения производственной эффективности, уже существуют, причем существуют непосредственно на рабочих местах. Зачастую организация не располагает качественными средствами, использование которых обеспечивает генерацию идей и новых возможностей, особенно это становится очевидным в тех случаях, когда координировать процесс обсуждения различных вопросов вынуждены линейные менеджеры. Применяя методику *Square Wheels*¹, консультант может

- генерировать исследования и творческие поиски,
- воспользоваться преимуществом, которое заложено в плюрализме мнений и наличии разных моделей мышления;
- добиться высокой степени конструктивного взаимодействия персонала и возможности обучения сотрудников «в процессе»;
- доказать, что существующие системы и процессы далеки от оптимальных,
- выходить на обсуждение возможных преобразований или добиваться непре-рывных улучшений,
- выявлять новые идеи и решения, позволяющие выходить на решение сложных проблем,

¹ «Square Wheels» («Квадратные колеса») — зарегистрированная торговая марка *Performance Management Company*

- сделать акцент на подходы, опирающиеся на концепцию Обучающейся организации, изменив точку зрения на организационные улучшения на понятийном уровне, что является принципиально важным моментом для процесса управления изменениями;
- бросить вызов застывшим представлениям о том, как работает данная организация.

Время, необходимое время для проведения этой работы: 60–90 минут.

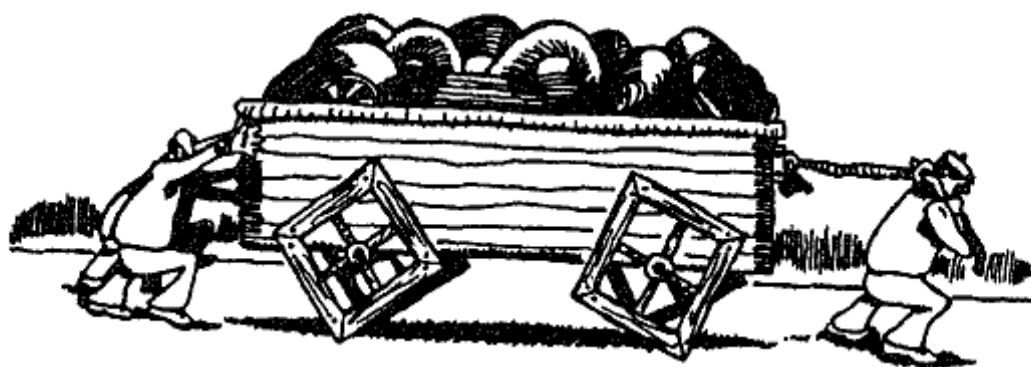
Необходимые материалы, которые нужно раздать всем членам команды:

- форма А («Квадратные колеса». Упражнение);
- форма В («Квадратные колеса». История, пояснения).

ПРОЦЕДУРА

1. Сделайте несколько уточнений, касающихся модели организационного поведения или организационных изменений (что наиболее уместно в данной ситуации) и сообщите, что вы хотите обсудить эту модель.

2. Раздайте всем копии формы А (лист с упражнениями и рисунком). Рекомендуется разбить участников на группы по шесть человек (общее количество участников не ограничено).



3. Когда все получили копии, можно сказать примерно следующее: *«Попробуйте поработать несколько минут самостоятельно и попытайтесь сформулировать ощущения, возникающие у вас, когда вы смотрите на этот рисунок. Затем обсудите свои соображения с коллегами, сидящими с вами за одним столом. На это нам понадобится не более пяти минут»*. На самом деле вы должны дать участникам столько времени, чтобы у них появились действительно содержательные мысли. Можно также ориентироваться на момент, когда энергия и энтузиазм группы начнут иссякать.

4. По истечении некоторого времени попросите выбрать представителя от каждой группы, который сообщит всей аудитории сделанные за его столом выводы.

5. Когда обсуждение в группах будет закончено, попросите выдвинутых представителей поделиться с аудиторией сделанными выводами в отношении картинки. Скорее всего, вы сможете услышать довольно разные оценки, многие из которых будут даже не лишены юмора. На данном этапе шутливое настроение вполне уместно. Некоторые варианты ответов приведены в форме В, которая будет служить для вас подсказкой при проведении этого мероприятия.

6. Подведите итоги дискуссии и отметьте ключевые моменты, относящиеся к общей теме данной презентации. Для этого вы снова можете воспользоваться формой В.

7. Теперь необходимо обсудить в группах возможное наличие «квадратных колес», имеющих в организационном механизме.

8. Группы должны рассмотреть некоторые из проблем, обусловленные наличием «квадратных колес» (желательно, чтобы каждый стол работал над своим «колесом»), после чего предложить перечень мер, которые позволят заменить эти «квадратные колеса» определенного вида и типа на наиболее применимые в конкретном случае «круглые колеса».

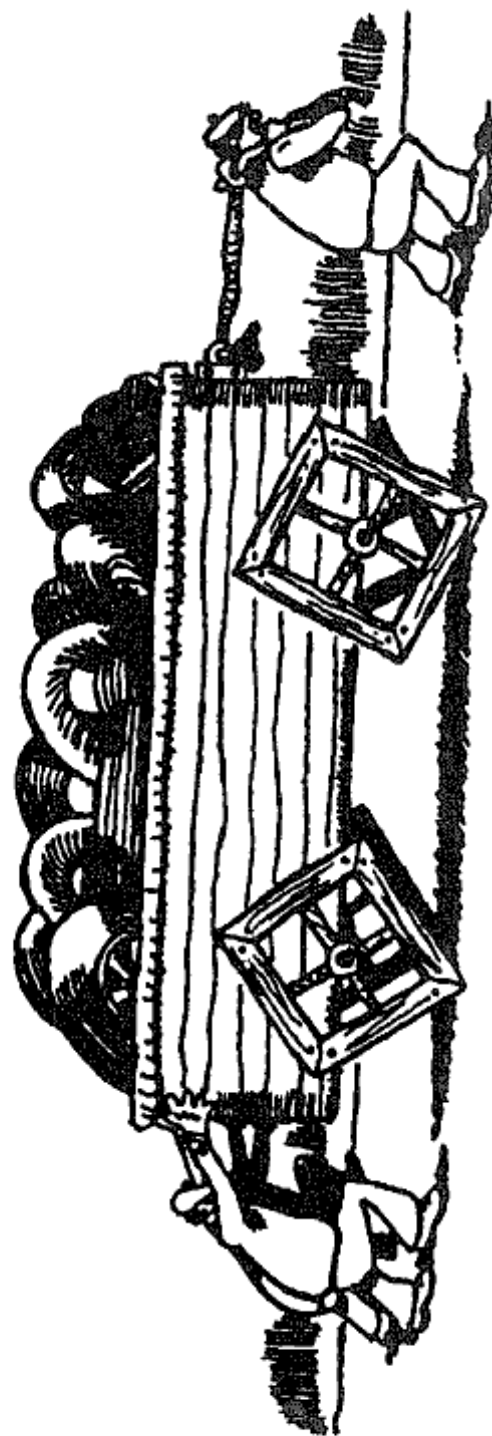
9. Обсудите, что могли бы сделать группы, чтобы испытать и воплотить в жизнь выработанные решения. На практике оптимальный подход к реализации стоящей перед вами задачи обычно имеет много общего с используемым временами способом осуществления какой-либо иной идеи; поэтому вам нужно попробовать установить подобные факты.

КВАДРАТНЫЕ КОЛЕСА. УПРАЖНЕНИЕ

Форма А

Имя:

Принципы организации работы для большей части предприятий



КВАДРАТНЫЕ КОЛЕСА. ИСТОРИЯ, ПОЯСНЕНИЯ

Форма В

Эта методика позволяет выявить альтернативы используемым в настоящее время процессам, процедурам, способам, являясь средством испытанным, надежным и требующим от участников занятия полной самоотдачи. Представленная иллюстрация является довольно точным отражением проблем, связанных с вопросами внесения изменений и повышения качества работы. И вы можете также найти много общего с той моделью преобразований, которую используете именно вы. Использование этой аналогии позволяет внести изменения в оценку эффективности работы организации на понятийном уровне, подспудно влияя на процесс развития предприятия в долгосрочной перспективе. Этот образ работает также с точки зрения формирования позиции, направленной на обучение в процессе, вырабатывает объективный взгляд на вещи и закладывает основу куда более эффективного взаимодействия людей в их работе, чем предполагают традиционные методики обучения, связанные с формированием и развитием команды, коммуникациями, становлением и развитием лидерских качеств.

Относительно данной иллюстрации можно сделать не менее 200 содержательных комментариев. Чтобы вы почувствовали некоторую свободу действий, вот наиболее загадочные комментарии:

«Квадратные колеса лучше, поскольку они лучше поддаются процессу утилизации».

«На резине хороший барбекю не получится».

«Квадратные колеса явно сделаны кем-то... из лиц противоположного пола...»

«Нам это не по душе — мы толкали свою вагонетку на вершину».

«Применение круглых колес также бывает затруднено, поскольку они не снабжены резиной».

«На квадратных колесах не так быстро катиться вниз».

«Здесь не следует забывать и о тех, кто двигает эту машину: обрубите буксир, сбросьте все лишнее, — и все пойдет кувырком...»

После того как произошел обмен мнениями, вам следует подвести промежуточные итоги и нащупать те ключевые точки, которые позволят привязать процесс обсуждения к основным целям, ради которых все собрались. Отметьте точки пересечения и расхождения в позиции и способах мышления присут-

ствующих (и сделайте этот контраст наиболее четким). Отдельные группы могут начать движение в одном направлении, тогда как все остальные будут, вероятно, иметь совершенно иные представления и соответственно делать из увиденного различные выводы.

При подведении итогов вы, вероятно, захотите указать связи, которые существуют между следующими элементами:

- буксир (человек впереди);
- последователи (люди сзади);
- кузов;
- трос;
- квадратные колеса;
- круглые колеса.

Опираясь на те темы занятия, которые вы считаете ключевыми, и собственные соображения по поводу иллюстрации, проанализируйте собственные ощущения, а также выделите те представления, которые вы могли бы донести до присутствующих. Попробуйте «поиграть» с формулировками, предложенными ниже.

Буксир может являться лидером или руководителем, представителем топ-менеджмента, или менеджером среднего звена, или нацеленными на движение вперед (реже в противоположном направлении) иными сотрудниками. Лидер испытывает множество неудобств из-за различных «ударов яростной судьбы» и тягот путешествия, которые передаются через буксирный трос. Тащить за собой такой тяжелый груз нелегко.

Трос может быть настолько длинным, что лидер может и потерять всякую связь с реальностью. В конце концов, «из-за стола можно не разглядеть мира». В связи с этим лидер может проводить плохие, бестолковые реформы, руководствуясь самыми лучшими намерениями. На самом деле большинство руководителей трудно упрекнуть в отсутствии благонамеренности, однако это не противоречит тому, что они давно «не держат руку на пульсе» своей организации.

Последователи представлены рядовыми сотрудниками и их непосредственными начальниками, которые ничего не видят из-за кузова и по мере движения ощущают на себе каждый ухаб и яму. Они, являясь двигателем, вынуждены полагаться на штурманские способности своего руководителя. Они не могут увидеть вещи в целом и не имеют ни малейшего представления ни о настоящем ме-

стоположении организации (кузов), ни о направлении движения, однако усердно трудятся, стараясь оправдать доверие. У них нет ни видения, ни ощущения перспективы, но они, несомненно, также руководствуются благими намерениями и тем самым продлевают агонию менеджмента.

Кузов: сам по себе кузов крепко сколочен, что достаточно точно характеризует базовые принципы, заложенные в основу практически любой организации. И этот компонент вполне отвечает своему предназначению. Однако его конструкция исключает возможность маневра — вещь довольно громоздкая и обладающая изрядной инерцией. К тому же новый-то кузов стоит недешево!

Квадратные колеса — это не что иное, как традиции организации, те способы, с помощью которых «мир вертится» испокон веков, системы и процедуры, которые определяют реакцию на инициативы в связи с обеспечением качества продукции, или обслуживания, или любыми другими проблемами, которые имеют значение для данной группы. Для части организаций этот образ реально и весомо воплощается в конфликтах подразделений или функциональных служб или отражает общую практику развития организации, движение которой вперед нельзя назвать легким.

Круглые колеса олицетворяют собой новые идеи, которые могут стать основой инноваций или глубокой модернизации. Важно отметить, что этот источник находится в самой организации. У организации уже есть нормальные колеса, просто ими умеют пользоваться лишь отдельные, «образцовые» сотрудники!

В целом эти представления бывает трудно донести до трудового коллектива, и это обстоятельство определяет необходимость в непрерывном процессе мотивационной подпитки, заставляющей людей по-прежнему выполнять свою нелегкую работу. Обычно коллектив доверяет проблемы выбора направления своему руководству. Но после монотонной, изнурительной работы, когда исключена вероятность увидеть свет в конце тоннеля (из-за кузова ничего не видно), начинается пропадать интерес и к тому, где находится организация в данный момент, и куда ей нужно двигаться. Кроме того, у людей возникают сомнения, что применение *квадратных колес* может быть целесообразным. В определенный момент все начинают понимать, что организация, может быть, и не стоит на одном месте, но уж никак нельзя такое движение считать хорошей ездой.

ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

ПОЯСНЕНИЯ

Правильные в своей основе попытки представить материал при неадекватных действиях координатора могут вызвать негативную реакцию у «аудитории» и свести на нет все усилия. Эта негативная реакция может быть обусловлена самыми разными факторами: личные интересы, различные ценности и опыт, разная основа для межличностных отношений, борьба за право доступа к ресурсам организации. Суть этого упражнения сводится к имитации совещания, участники которого вынуждают выступающего с инициативным предложением докладчика преодолевать сопротивление присутствующих, используя конструктивные приемы. В практике консультанта этот метод может оказаться полезным в том случае, если перед ним поставлена конкретная задача по развитию соответствующих способностей клиента, пригласившего его.

Необходимое время: примерно 75 минут.

Необходимые материалы:

- форма А (роль 1);
- форма В (роль 2);
- форма С (роль 3);
- форма D (роль 4);
- форма Е (роль 5);
- форма F (роль 6);
- форма G (консолидированный отчет)

ПРОЦЕДУРА

1. Вступление

«Каждый из нас, скорее всего, вспомнит не один пример того, как полезные в целом начинания не получали должного развития только из-за того, что не были поняты и приняты. Блокировать такие начинания, сопротивляться им или заниматься откровенным саботажем побуждают личные интересы, различные ценности и разная основа для межличностных отношений, очень часто — борьба за право доступа к ресурсам организации. Упражнение, которое мы будем разбирать, имитирует совещание, участники которого вынуждают выступающего с инициативным предложением докладчика преодолевать сопротивление присутствующих, используя конструктивные приемы»

2. Распределите роли:

Роль 1 докладчик, вице-президент, руководитель отдела кадров

Роль 2 представитель менеджмента, руководитель производственного подразделения

Роль 3: представитель менеджмента, представитель профсоюза, мастер первой смены

Роль 4. представитель менеджмента, генеральный управляющий.

Роль 5. представитель менеджмента, вице-президент, отвечает за финансово-экономические вопросы

Роль 6: представитель менеджмента, вице-президент, руководитель отдела по маркетингу и сбыту

Роль 7: наблюдатель А.

Роль 8 наблюдатель В

Роль 9. наблюдатель С.

Примечание: если работа над упражнением проводится в небольшой группе, координатор может снять один или несколько персонажей из числа представителей менеджмента или сократить число наблюдателей, поскольку существенное значение имеет только роль докладчика. Также можно полностью отказаться от наблюдателей, записав сцену обсуждения и продемонстрировав пленку с записью всем участникам обсуждения позднее.

3. Снабдите сотрудника, играющего первую роль, формой А, демонстрационным блокнотом вместо доски, набором маркеров. Тем, кто играет роли со второй

по шестую, помимо описания ролей формы В, С, D, Е, F. Каждому наблюдателю выдайте карту наблюдателя, форма G.

4. Попросите участников подготовить свои роли. По возможности докладчику (роль 1) было бы хорошо выделить отдельную комнату.

5. Докладчик (роль 1) выступает с подготовленным докладом перед представителями менеджмента. Все участники обязаны действовать в соответствии с распределением ролей.

6. Прежде чем приступить к опросу участников, дайте следующие указания:

- напомним участникам, что все они должны играть заранее написанные роли;
- поясните, что на практике возможные «очаги сопротивления» можно предугадать или выявить заблаговременно;
- если кто-то из участников почувствовал во время этой игры гнев или беспомощность, дайте ему возможность в этом признаться;
- попросите наблюдателей сделать предположение о том, кто из участников какие роли играл. В чем проявлялась их негативная реакция, в чем выражалось сопротивление?

7. При проведении опроса участников выполняйте следующие рекомендации:

- попросите «докладчика» описать его собственное отношение к этой ролевой игре. Были ли здесь для него какие-либо сюрпризы; в чем проявились эмоциональные реакции; реалистично ли выглядел проигранный сценарий; знакома ли ему по реальной жизни в организации эта смоделированная ситуация; возникло ли ощущение того, что оппозиция коллег — это личное оскорбление; удалось ли ему закончить доклад своевременно; каковы результаты (по его оценке);
- попросите «докладчика» самого оценить собственное выступление. Что удалось; что можно было бы сделать иначе;
- задайте вопросы «представителям менеджмента»: были ли они удовлетворены в отношении тех вопросов, которые вызывали у них беспокойство; вызывает ли у них доверие представленный докладчиком план;
- попросите оценить ролевую игру наблюдателей: в чем смысл занимаемой участниками позиции; пытались ли участники игры понять позицию и ценности друг друга;

- попросите всех участников и наблюдателей ответить на вопрос: повлияло ли на исход ролевой игры статусное несоответствие участников;
- попросите всех участников и наблюдателей ответить на вопрос: что можно было бы считать идеальным исходом этой ролевой игры — решение, выработанное на основе консенсуса; единогласно принятое решение пройти программу дополнительного обучения; приостановку дискуссии о пересмотре стратегического плана развития организации?

РОЛЬ 1: ДОКЛАДЧИК, РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА КАДРОВ

Форма А

«Залогом благополучного существования нашей компании является снижение уровня затрат за счет разработки единого стандарта по подготовке операторов».

Компания *Nikkyson Products* является семейным бизнесом, история которого насчитывает 42 года. Деятельность компании связана с производством корма для домашних животных и сопутствующих продуктов и дистрибуцией готовой продукции на северо-востоке США. Если верить семейным преданиям, отец-основатель С. Пибоди Никисан сначала экспериментировал с различными ингредиентами в своем гараже, затем стал постепенно привлекать к работе друзей и родственников. «Старик Сэнди», как его нежно именуют в близких кругах, лично руководил бизнесом до тех пор, пока 12 лет тому назад ему не исполнилось 70; тогда он решил отойти от дел, передав пост генерального управляющего бывшему вице-президенту по операциям. Несмотря на то что компания никогда не играла заметной роли в своем секторе, вплоть до последнего времени она неизменно оказывалась прибыльной, тогда как последние четыре года она показывает чистые убытки. Стараясь сохранить жизнеспособность компании, новый генеральный управляющий заметно изменил ассортиментную политику, сократив или вообще прекратив выпуск одного вида продукции и расширив объемы выпуска продукции другого вида. Кроме того, предпринял беспрецедентный для этой компании шаг, сократив штат на 18 человек, отказавшись от третьей смены.

Вы как руководитель отдела кадров полностью убеждены в том, что основной причиной снижения конкурентоспособности компании является использование устаревшего оборудования и отсутствие единого стандарта подготовки операторов машин и оборудования. В связи с необходимостью довести свою позицию до сведения руководства компании вы сделали запрос о возможности выступить в течение десяти минут на ежемесячном заседании представителей менеджмен-

та. Ваша задача — убедить всех руководителей в том, что даже минимальные инвестиции в программу подготовки операторов не только положительно скажутся на качестве продукции, но и позволят сократить до минимума простои. Учитывая, что есть несколько версий, объясняющих неудачи компании, вы можете предположить, от кого можно ожидать негативной реакции на ваше выступление и в чем именно она будет выражаться.

Подготовьте десятиминутный доклад. Ключевые положения вашего выступления следующие:

1. В отношении подготовки операторов применяется исторически сложившаяся практика, при которой уделяется недостаточно внимания вопросам обучения непосредственно на рабочем месте.
2. Применение этой практики на протяжении многих лет привело к тому, что рабочие вырабатывали собственные — уникальные — подходы к использованию, обслуживанию и ремонту оборудования.
3. Отсутствие единого стандарта профессиональной подготовки рабочих приводит к ненадлежащему обслуживанию и эксплуатации техники, частым поломкам и вынужденным простоям, большому разбросу по качеству продукции.
4. Особенно заметно отсутствие единого стандарта по эксплуатации оборудования на примере двух смен, между которыми постоянно возникают взаимные обвинения в «неправильной» эксплуатации техники при любом внештатном срабатывании оборудования.
5. Основой долгосрочной программы должна стать смена технологического уклада и замена устаревшего оборудования. Однако на настоящий момент реализация этого плана не представляется возможной в виду высокой затратности проекта.
6. В связи с этим на текущий момент необходимо поставить более достижимую задачу, связанную с введением единого стандарта по подготовке операторов машин и оборудования, а именно предпринять следующее:
 - а) выявить лучших операторов;
 - б) разработать единые правила и подходы к работе, которые должны быть на каждом рабочем месте;
 - в) обучить их навыкам передачи знаний посредством применения методики моделирования поведения, суть которой сводится к следующему:

- инструктор разъясняет последовательность технологических операций в рамках конкретного процесса;
- инструктор демонстрирует реализацию технологического процесса стажеру;
- инструктор наблюдает за тем, выполняет ли стажер все необходимые технологические операции;
- инструктор может немедленно поправить стажера в случае, если последний допускает неточность;
- инструктор отмечает положительные результаты и правильные подходы к работе учеников.

В повестке дня на доклад и последующее обсуждение отведено 20 минут.

(Пожалуйста, никому не показывайте свою роль.)

РОЛЬ 2: РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

Форма В

«Мы отходим от традиций и можем перестать быть семейным бизнесом».

Компания *Nilckyson Products* является семейным бизнесом, история которого насчитывает 42 года. Деятельность компании связана с производством корма для домашних животных и сопутствующих продуктов, а также дистрибуцией готовой продукции на северо-востоке США. Если верить семейным преданиям, отец-основатель С. Пибоди Никисан сначала экспериментировал с различными ингредиентами в своем гараже, затем стал постепенно привлекать к работе друзей и родственников. «Старик Сэнди», как его нежно именуют в близких кругах, лично руководил бизнесом до тех пор, пока 12 лет тому назад ему не исполнилось 70; тогда он решил отойти от дел, передав пост генерального управляющего бывшему вице-президенту по операциям. Несмотря на то что компания никогда не играла заметной роли в своем секторе, вплоть до последнего времени она неизменно оказывалась прибыльной, тогда как последние четыре года она показывает чистые убытки. Стараясь сохранить жизнеспособность компании, новый генеральный управляющий заметно изменил ассортиментную политику, сократив или вообще прекратив выпуск одного вида продукции и увеличив объемы выпуска продукции другого вида.

Как руководитель производственного подразделения вы обеспокоены возникшими у компании трудностями. В прошлом году компания пошла на беспре-

цедентный шаг, решившись на сокращение штатов. Была закрыта третья смена, и вам пришлось принимать нелегкое решение, выбирая, каких сотрудников можно уволить. Вы работаете в этой компании уже 26 лет, и с большинством из тех, кто лишился работы, у вас были дружеские отношения. Снижение объемов производства повергло вас в уныние, и у вас возникло некоторое отчуждение от коллег. Вам известно, что руководитель отдела кадров будет выступать с докладом о необходимости заняться профессиональной подготовкой сотрудников. Вы будете с негодованием отмечать любые предположения о том, что неудачи компании связаны с неадекватной производственной подготовкой операторов. С другой стороны, если вас все-таки можно будет убедить в том, что программа подготовки операторов в конечном счете поможет сотрудникам и организации в целом, вы, конечно, измените свое мнение.

(Пожалуйста, никому не показывайте свою роль.)

РОЛЬ 3: МАСТЕР ПЕРВОЙ СМЕНЫ, ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ПРОФСОЮЗА

Форма С

«Сейчас не время для скороспелых решений от умников из кадров»

Компания *Nikkyson Products* является семейным бизнесом, история которого насчитывает 42 года. Деятельность компании связана с производством корма для домашних животных и сопутствующих продуктов, а также дистрибуцией готовой продукции на северо-востоке США. Если верить семейным преданиям, отец-основатель С. Пибоди Никисан сначала экспериментировал с различными ингредиентами в своем гараже, затем стал постепенно привлекать к работе друзей и родственников. «Старик Сэнди», как его нежно именуют в близких кругах, лично руководил бизнесом до тех пор, пока 12 лет тому назад ему не исполнилось 70; тогда он решил отойти от дел, передав пост генерального управляющего бывшему вице-президенту по операциям. Несмотря на то что компания никогда не играла заметной роли в своем секторе, вплоть до последнего времени она неизменно оказывалась прибыльной, тогда как последние четыре года она показывает чистые убытки. Стараясь сохранить жизнеспособность компании, новый генеральный управляющий заметно изменил ассортиментную политику, сократив или вообще прекратив выпуск одного вида продукции и увеличив объемы выпуска продукции другого вида.

Как мастер первой смены и представитель профсоюза вы обеспокоены проблемами компании. В прошлом году компания пошла на беспрецедентный шаг,

решившись на сокращение штата, в связи с чем была прекращена работа третьей смены. Вам известно, что руководитель отдела кадров будет выступать с докладом о необходимости заняться профессиональной подготовкой сотрудников. Вы с предубеждением относитесь ко всем «кадровикам», поскольку имели негативный опыт совместной работы, и, по вашему мнению, все они думают только о своей карьере и занимаются лишь тем, чтобы выдумать новую программу. Учитывая статус представителя профсоюза, вы должны сообщить это мнение на предстоящем собрании и готовы встать на защиту рабочих. Вы крайне негативно отнесетесь к любой программе по подготовке операторов, будете защищать рабочих, настаивая на том, что программа переподготовки заставит и так измученных непосильным трудом простых парней работать еще больше.

(Пожалуйста, никому не показывайте свою роль.)

РОЛЬ 4: ГЕНЕРАЛЬНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ

Форма D

«Мы должны наконец прекратить заигрывать с нашими сотрудниками; некоторым из них следует научиться расторопности»

Компания *Nikkyson Products* является семейным бизнесом, история которого насчитывает 42 года. Деятельность компании связана с производством корма для домашних животных и сопутствующих продуктов, а также дистрибуцией готовой продукции на северо-востоке США. Если верить семейным преданиям, отец-основатель С. Пибоди Никисан сначала экспериментировал с различными ингредиентами в своем гараже, затем стал постепенно привлекать к работе друзей и родственников. «Старик Сэнди», как его нежно именуют в близких кругах, лично руководил бизнесом до тех пор, пока 12 лет тому назад ему не исполнилось 70; тогда он решил отойти от дел, передав пост генерального управляющего вам. До этого вы находились в должности вице-президента по операциям. Несмотря на то, что компания никогда не играла заметной роли в своем секторе, вплоть до последнего времени она неизменно была прибыльной, тогда как последние четыре года она показывает чистые убытки. Как генеральный управляющий вы крайне обеспокоены проблемами компании. Стараясь сохранить жизнеспособность организации, вы были вынуждены изменить ассортиментную политику, сократить или вообще прекратить выпуск одного вида продукции и увеличив объемы выпуска продукции другого вида. Кроме того, вы были вынуждены пойти на беспрецедентный шаг — сокращение штата, уволив 18 человек и прекратив работу третьей смены.

Все 14 лет, что вы проработали на компанию, вы были крайне недовольны уровнем квалификации сотрудников и повсеместно допускаемой небрежностью в работе. В вопросах менеджмента вы принципиально расходитесь со своим бывшим боссом Сэнди Никисаном, который, с вашей точки зрения, прощал своим сотрудникам слишком многое и слишком часто. Своей супруге вы говорили с горечью, что в компании процветает кумовство. В последнее время отношение сотрудников к работе стало заметно ухудшаться.

Вам известно, что руководитель кадровой службы хотел бы предложить новую программу профессиональной подготовки. Если эта программа будет строиться на принципах повышения мотивации работников, вы ее поддержите. Если отношение рабочих к своим прямым обязанностям останется неизменным, то придется, видимо, идти на массовые увольнения и набирать новых людей.

(Пожалуйста, никому не показывайте свою роль.)

РОЛЬ 5: ПРЕДСТАВИТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, ОТВЕЧАЮЩИЙ ЗА ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Форма Е

«В настоящее время во главу угла следует поставить именно повышение производительности и качества труда».

Компания *Nikkyson Products* является семейным бизнесом, история которого насчитывает 42 года. Деятельность компании связана с производством корма для домашних животных и сопутствующих продуктов, а также дистрибуцией готовой продукции на северо-востоке США. Если верить семейным преданиям, отец-основатель, С. Пибоди Никисан, сначала экспериментировал с различными ингредиентами в своем гараже, затем стал постепенно привлекать к работе друзей и родственников. «Старик Сэнди», как его нежно именуют в близких кругах, лично руководил бизнесом до тех пор, пока 12 лет тому назад ему не исполнилось 70; тогда он решил отойти от дел, передав пост генерального управляющего бывшему вице-президенту по операциям. Несмотря на то что компания никогда не играла заметной роли в своем секторе, вплоть до последнего времени она неизменно оказывалась прибыльной, тогда как последние четыре года она показывает чистые убытки. Стараясь сохранить жизнеспособность компании, новый генеральный управляющий заметно изменил ассортиментную политику, сократив или вообще прекратив выпуск одного вида продукции, расширив объемы выпуска продукции другого вида, и предпринял

беспрецедентный для этой компании шаг, сократив штат на 18 человек, отказавшись от третьей смены

Как вице-президент по финансово-экономической деятельности вы обеспокоены текущим положением компании. Генеральный управляющий настаивал на том, что необходимо сбросить «лишний жирок» и повысить производственную эффективность. За истекший месяц вы работали по 70–80 часов в неделю и, учитывая, что вы совмещаете две должности и отвечаете и за финансовые, и за производственно-экономические аспекты деятельности, вы измотались до предела. Вам известно, что руководитель кадровой службы должен выступить с инициативой в отношении какой-то программы профессиональной подготовки. Однако то, что вас беспокоит в данный момент проблемы совершенно иного рода, станет понятно по вашему рассеянному виду (вы сидите, сложив руки, потупив глаза; возможно, вы даже просматриваете какие-то документы или что-то рисуете во время выступления докладчика. Если докладчику все же удастся привлечь ваше внимание, особо подчеркнув, что новая программа переподготовки будет способствовать росту эффективности, докладчик приобретет в вашем лице самого стойкого защитника).

(Пожалуйста, никому не показывайте свою роль.)

РОЛЬ 6: ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ И СБЫТУ

Форма F

Компания *Nikkyson Products* является семейным бизнесом, история которого насчитывает 42 года. Деятельность компании связана с производством корма для домашних животных и сопутствующих продуктов, а также дистрибуцией готовой продукции на северо-востоке США. Если верить семейным преданиям, отец-основатель С. Пибоди Никисан сначала экспериментировал с различными ингредиентами в своем гараже, затем стал постепенно привлекать к работе друзей и родственников. «Старик Сэнди», как его нежно именуют в близких кругах, лично руководил бизнесом до тех пор, пока 12 лет тому назад ему не исполнилось 70; тогда он решил отойти от дел, передав пост генерального управляющего бывшему вице-президенту по операциям. Несмотря на то что компания никогда не играла заметной роли в своем секторе, вплоть до последнего времени она неизменно оказывалась прибыльной, тогда как последние четыре года она показывает чистые убытки. Стараясь сохранить жизнеспособность компании, новый генеральный управляющий заметно изменил ассортиментную политику, сократив или вообще прекратив выпуск одного вида продукции, расширив объемы выпуска продукции другого вида, и предпринял беспрецедентный для этой компании шаг, сократив штат на 18 человек, отказавшись от третьей смены.

Вас беспокоит текущее положение дел в компании и как вице-президента по маркетингу и сбыту, и как человека нового (вы находитесь в своей должности не более года). Вы убеждены в том, что стоящие перед компанией проблемы обусловлены отсутствием единого маркетингового плана. Кроме того, вы уверены, что сейчас не время для инициатив руководителя отдела кадров, особенно в свете того, что это потребует дополнительного финансирования, тогда как эти денежные средства лучше использовать для целей маркетинга. Вы будете утверждать, что предложения докладчика надо учесть в планах на будущее, но сейчас обсуждать эти проблемы преждевременно и нецелесообразно.

(Пожалуйста, никому не показывайте свою роль.)

КАРТА НАБЛЮДАТЕЛЯ

Форма G

Роль	Руководитель производственного подразделения	Мастер первой смены	Генеральный управляющий	Вице-президент по финансам
Что он говорил, как при этом себя вел? Какой была реакция докладчика или вице-президентов? Насколько эффективной можно считать эту реакцию? Предложения и рекомендации:				

СОВМЕСТНОЕ РЕШЕНИЕ МНОГОФАКТОРНОЙ ЗАДАЧИ

ПОЯСНЕНИЯ

В данном случае перед командой ставится логическая задача, в процессе решения которой вырабатывается умение оптимальным образом распоряжаться такими ключевыми ресурсами, как время, денежные средства и информация. Это упражнение может применяться для анализа и изучения различных факторов, связанных с работой команды, включая лидерство, сотрудничество, степень участия в общей работе отдельного сотрудника и т. д.

Необходимое время: 45 минут.

Необходимые материалы:

- форма А (обмен мнениями: логическая задача);
- форма В (вопросы и ответы);
- форма С (проверочная матрица);
- форма D (правила игры: время, деньги, логика);
- форма Е (таблица решений) (используется только координатором);
- конверт с 20 000 долларов игровых денег для каждой команды.

ПРОЦЕДУРА

1. Разделите участников на команды по 3–7 человек.
2. Выдайте каждой команде по одному комплекту форм А, В и С и предоставьте каждой команде стартовый капитал в размере 20 000 долларов игровых денег.

3. Объясните правила игры, разберите инструкции, изложенные в форме D «Как использовать время, средства и логику».
4. Начните игру. Установите лимит времени и включите таймер.
5. По истечении каждой минуты снимайте с каждой команды по 1000 долларов.
6. Если команда обращается к вам с каким-либо вопросом, сначала получите причитающееся вам вознаграждение и, сверившись с таблицей ответов, дайте утвердительный или отрицательный ответ.
7. Если команда готова сдать заполненную таблицу решений, сравните ее с имеющейся у вас таблицей правильных ответов. Если команда отвечает неправильно, предложите продолжить работу и найти правильное решение. Дополнительно не предоставляйте никакой обратной связи. Если решение команды правильное, похвалите ее участников и предложите распределить остаток «денег».
8. Игра прекращается по истечении 20 минут или же в момент, когда все команды выработали правильное решение. Выигравшей считается та команда, которая имеет максимальный «остаток на счете».
9. Приступите к опросу. Развитие этого процесса определяется следующей последовательностью: *Что? И что? Что теперь?* То есть сначала спросите у участников игры, что они ощущали в процессе игры. Затем предложите им задаться вопросом: «Какой из этого следует вывод; позволило ли данное мероприятие выявить особенности совместной работы в реальных командах участников?» На завершающем этапе попросите участников выработать определенное решение и перечислите шаги, с помощью которых они могли бы применить на практике усвоенные в результате этого упражнения представления.

ОБМЕН МНЕНИЯМИ: ЛОГИЧЕСКАЯ ЗАДАЧА

Форма А

Доктор Гленн Баркер стал инициатором проведения конференции, посвященной вопросам эффективной организации работы в команде. На конференцию были приглашены специалисты в этой области с мировым именем (д-р Армстронг, д-р Беннет, д-р Коллинз, д-р Дэлтон, д-р Эдвардс), которые представляли соответственно отдельные направления в таких дисциплинах, как бизнес, антропология, социология, психология и политология. Эти исследователи (из Мичиганского технологического университета, Стэнфорда, Йельского университета, Гарварда и Принстона) поделились результатами своих последних исследований в области определения стратегических целей, урегулирования конфликтов, формирования доверия, про-

цесса принятия решений и усиления позитивного эффекта, связанного с плюрализмом мнений и разнообразием представлений участников команды.

Ознакомьтесь с полученным списком вопросов и ответов. Используя приведенную здесь информацию, заполните таблицу решений.

Имя	Научное направление	Университет	Тема
Армстронг			
Бенетт			
Коллинз			
Дэлтон			
Эдвардс			

ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ

Форма В

Вопрос:

Ответ:

Доктор Коллинз делает доклад по проблемам урегулирования конфликтов?

Да

Доктор Армстронг занимается политологией?

Нет

Доктор Дэлтон занимается психологией?

Да

Доклад д-ра Армстронга посвящен вопросам принятия решений?

Нет

Доктор Эдвардс из Йельского университета?

Да

Доктор Дэлтон преподает в Стенфорде?

Нет

Доклад по вопросам принятия решений делал профессор антропологии?

Да

Доктор Эдвардс занимается антропологией?

Нет

Профессор из Принстона занимается социологией?

Да

Профессор Мичиганского технологического института занимается антропологией?

Нет

Профессор из Мичигана делал доклад по вопросам определения стратегических целей?

Да

Профессор из Стенфорда делал доклад на тему формирования доверия?

О, да...

ПРОВЕРОЧНАЯ МАТРИЦА

Форма С

Как заполнять матрицу

Введите сведения, полученные из перечня вопросов и ответов в соответствующие ячейки матрицы. Крестик обозначает отрицательный ответ, точка — положительный. Если вы поставили точку, то ставьте крестик в оставшихся четырех ячейках этого ряда и колонке этой части матрицы.

Чтобы облегчить вам задачу, информация, относящаяся к первым двум вопросам, уже введена.

	Конфликт	Принятие решений	Плюрализм	Определение стратегических целей	Формирование доверия	Гарвард	Мичиган	Принстон	Стэнфорд	Йель	Антропология	Бизнес	Политология	Психология	Социология
Армстронг	X												X		
Беннет	X														
Коллинс	•	X	X	X	X										
Далтон	X														
Эдвардс	X														
Антропология															
Бизнес															
Политология															
Психология															
Социология															
Гарвард															
Мичиган															
Принстон															
Стэнфорд															
Йель															

Рис. 32.1

ПРАВИЛА ИГРЫ: ВРЕМЯ, ДЕНЬГИ, ЛОГИКА

Форма D

Перед вами поставлена логическая задача.

Игровое время составляет 20 минут.

Исходная игровая сумма 20 000 долларов.

По истечении каждой минуты с вашего счета снимается 1000 (одна тысяча) долларов. Если вы правильно решаете логическую задачу, то оставшаяся у вас на счете сумма фиксируется. Так, если вы решили задачу за десять минут, у вас на счете останется 10 000 долларов.

По истечении игрового времени исходя из остатков на счетах определяется победитель (выигрывает тот, кто сохранил у себя наибольшую сумму).

Правила составлены таким образом, что выигрывает игру не обязательно та команда, которая быстрее всех справится с поставленной задачей, поскольку вы можете «оплачивать дополнительные сведения», обратившись к координатору за ответом на вопрос, аналогичный вопросам из перечня. Координатор обязан предоставить правильный ответ.

Сведения обойдутся вам недешево. Расценки следующие:

- первый вопрос — 1000 долларов;
- второй вопрос — 2000 долларов;
- третий вопрос — 3000 долларов;
- четвертый и последующие вопросы — 4000 долларов.

Так, если вы задали четыре вопроса, то с вашего счета снимут 10 000 долларов. Хотя с другой стороны, вы можете справиться с заданием намного раньше остальных. Решать вам.

В течение игрового времени вы можете задавать вопросы в любой момент, но только при условии наличия на счете средств, необходимых для оплаты услуги, в связи с которой вы обязаны произвести платеж авансом.

ТАБЛИЦА РЕШЕНИЙ

Форма Е

(предназначается координатору)

Имя	Научное направление	Университет	Тема
Армстронг	Бизнес	Стэнфорд	Формирование доверительных отношений
Бенетт	Антропология	Гарвард	Принятие решений
Коллинз	Социология	Принстон	Урегулирование конфликтов
Дэлтон	Психология	Мичиган	Постановка стратегических целей
Эдвардс	Политология	Йель	Поощрение плюрализма

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ЛИЧНОСТНЫХ ОТЛИЧИЙ

ПОЯСНЕНИЯ

Это упражнение позволяет продемонстрировать, насколько значимо для деловой практики выявление различных управленческих стилей и адаптация к ним. Применение упражнения целесообразно при оказании консультаций по менеджменту.

Необходимое время 45 минут

Необходимые материалы

- форма А (личностная характеристика),
- 4 листа большого формата и 4 маркера

ПРОЦЕДУРА

1. Раздайте тесты, с помощью которых оцениваются личностные особенности (форма А), и попросите участников следовать инструкциям по их заполнению. Убедитесь, что тесты заполняются правильно, при необходимости окажите помощь при подсчете результатов
2. Далее сформируйте из присутствующих группы по четырем категориям стиля: прямой, убедительный, логичный, вдумчивый. Объясните присутствующим особенности, присущие каждому из этих стилей.

Прямой	Доминирующий, административный, жесткий
Убедительный	Дружественный, влияющий, выразительный
Логичный	Последовательный, системный, аналитический
Вдумчивый	Добросовестный, внимательный, дружелюбный

3. Выдайте каждой группе по большому листу и маркеру; попросите перечислить те качества инструктора по вождению автотранспортом, которые им кажутся наиболее существенными, и какой процесс обучения вождению с ручной коробкой передач им больше всего бы подошел. При этом поясните, что если кто-либо уже умеет водить автомобиль с ручной коробкой передач, то не следует вспоминать о собственном опыте обучения, поскольку этот опыт может быть неудовлетворительным.
4. Попросите каждую группу показать подготовленные списки. Попросите участников сравнить результаты, отметив как ключевые отличия, так и совпадения.
5. Вероятнее всего, результаты будут следующими:
 - *прямые* подготовят короткий, содержательный перечень, в котором основной акцент будет сделан на фактические действия;
 - *убедительные* подготовят несколько более пространственный список, который, скорее всего, будет менее последовательным и рациональным. Основной акцент будет сделан на том, что инструктор должен относиться к ученику с симпатией, мягко и дружелюбно; в данном случае подчеркивается социальный аспект процесса обучения;
 - *логичные*: высказанные пожелания будут скорее напоминать четкую, последовательную инструкцию по проведению учебного процесса, их интересуют детали, факты и связи между ними; вероятно, им захочется ознакомиться с реально применяемыми при обучении вождению методическими подходами и досконально разобраться в них;
 - *вдумчивые*: подготовленный список будет похож на результаты работы предыдущей группы с тем отличием, что в данном случае не будет места категоричным оценкам (при этом приводится множество альтернативных вариантов, целесообразность применения которых предлагается оценить на «безопасной площадке»). Кроме того, не последнее место отводится способности инструктора внимательно относиться к ученику и сохранять терпение.
6. Попросите присутствующих привести собственные примеры из частной жизни или трудовых отношений, в которых проявляется различие в применение данных стилей.
7. Начните дискуссию о значении для целей более эффективных профессиональных или личных взаимоотношений коммуникаций, построенных на стиле, свойственном не вам, а собеседнику.

8. Учитывая особенности каждого из указанных стилей, перечислите те коммуникационные техники и стратегии, применение которых наиболее уместно в каждом конкретном случае:
- *прямой стиль*: сразу переходите к делу; делайте акцент на видении вещей в целом и ожидаемых итогов; не вдавайтесь в детали;
 - *убеждающий стиль*: акцентируйте внимание на человеческом факторе; всем видом демонстрируйте энтузиазм; добивайтесь взаимоотношений на межличностном уровне, общайтесь;
 - *логичный стиль*: будьте внимательны к мелочам, подход должен быть системным, последовательным, рациональным;
 - *вдумчивый стиль*: оставьте место для примечаний, оговорок, самых разных «но»; не настаивайте на немедленном действии; допускайте наличие эмоционального аспекта, принимайте его в расчет наряду с другими факторами.
9. Попросите присутствующих описать человека, с которым, по их мнению, сложнее всего наладить коммуникации. Спросите, что они думают по поводу тех стилей общения, которые не совпадают с их представлениями о «правильном» стиле. После этого попросите участников подготовить вероятный сценарий диалога с таким «идейным оппонентом» и сделать предположения о том, как можно было бы изменить технику коммуникаций, чтобы лучше соответствовать стилю этого человека. Всей группой рассмотрите хотя бы небольшую часть выработанных решений.

Импровизации

Вместо формы А можно использовать другой аналогичный тест, однако необходимо, чтобы данная методика оценки коммуникативного стиля, определяемого личностными особенностями, выделяла четыре стиля общения по аналогии с вышеуказанными.

ЛИЧНОСТНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

Форма А

Чтобы получить представление о возможных различиях, проявляющихся в стиле общения, прочитайте перечисленные ниже утверждения и продолжите фразу, выбрав один из предложенных вариантов.

1. Когда я прохожу обучение, я стремлюсь...
 - а) активно участвовать в каком-либо процессе;
 - б) участвовать в совместной работе группы;
 - в) находить информацию в письменных источниках;
 - г) смотреть и слушать, пассивно воспринимая все происходящее.
2. Когда я работаю с группой, я предпочитаю...
 - а) доминировать во время обсуждения, быть первым;
 - б) узнать, что думают остальные участники группы и как они воспринимают ситуацию;
 - в) в каком-то смысле действовать независимо от остальных членов группы;
 - г) поступать как все.
3. Когда назревает конфликт, я предпочитаю...
 - а) перехватить инициативу и постараться одержать верх;
 - б) участвовать в совместных усилиях по поиску мирного варианта выхода из конфликтной ситуации;
 - в) донести до окружающих собственное видение ситуации, опираясь на факты и логику;
 - г) не раскачивать лодку.
4. Во время диалога, я склонен...
 - а) рубить с плеча, говорить без обиняков, переходить сразу к делу;
 - б) побуждать к принятию участия в диалоге всех остальных;
 - в) выслушать, что думают по данному поводу окружающие, а затем выступить с объективной точкой зрения;
 - г) согласиться с мнением большинства.
5. Когда принимается важное решение, я склонен...
 - а) принять решение быстро и перейти к следующему вопросу;
 - б) проанализировать, не затронет ли это решение интересы других;
 - в) взять тайм-аут, чтобы собрать факты и все необходимые сведения;
 - г) рассмотреть все возможные исходы и осторожно приступить к реализации наиболее оптимального решения.

6. Меня воспринимают как человека, который...
- а) умеет добиваться своего;
 - б) с которым легко жить;
 - в) рационален и последователен;
 - г) производит умиротворяющее действие на окружающих.
7. На работе я предпочитаю...
- а) работать сам по себе;
 - б) работать в общей упряжке;
 - в) организовывать, планировать, расставлять все по местам;
 - г) гармоничные отношения.

Теперь подсчитайте, сколько раз вы обвели каждый из предложенных пунктов. Если чаще остальных вы выбирали вариант «а», то вы, скорее всего, предпочитаете прямой стиль общения, «б» — убеждающий, «в» — последовательный, «г» — вдумчивый.

ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ О ПЕРЕМЕНАХ

ПОЯСНЕНИЯ

По окончании выполнения этого упражнения участники должны понять, что реакция на происходящие преобразования будет индивидуальной. С этими определяющими индивидуальными проявлениями необходимо считаться при подготовке и осуществлении крупных организационных преобразований. Предполагается, что в выполнении упражнения может принять участие около 20 человек. Если вы работаете с большим или меньшим числом участников, то можно внести определенные изменения в процедуру.

Необходимое время: 30–45 минут

Необходимые материалы

- форма А (отчет о реакции на изменения),
- форма В (инструкции Коричневой команды);
- форма С (инструкции Серой команды),
- форма D (инструкция Красной и Зеленой команд).

ПРОЦЕДУРА

1. Раздайте всем участникам группы копию формы А (отчет о реакции на изменения).
2. Поясните участникам, что в течение 5 минут им необходимо попытаться найти как можно более точных слов и фраз, характеризующих личное отношение к преобразованиям (сначала это может показаться не слишком сложной задачей, но постепенно запас характеристик иссякает).
3. По истечении 5 минут переходите к следующему этапу.

4. Попросите участников оценить собственные характеристики как позитивные, негативные или нейтральные, затем посчитайте количество баллов по каждой из этих категорий. Запишите результаты в соответствующую графу формы А
5. Распределите участников на четыре группы, соблюдая следующие указания
 - разделите присутствующих на четыре группы с равным количеством участников. Используйте это количество для выделения квартилей в отношении баллов, предоставленных участниками в форме А. Например, если число участников составляет 16 человек, в каждом квартиле будет четыре человека;
 - обозначьте квартиль с максимальным объемом негативных оценок для Красной команды и квартиль с наибольшим объемом позитивных оценок для Зеленой команды;
 - произвольно разделите участников из двух средних квартилей на две команды. Назовите одну из этих групп Коричневой командой, другую группу — Серой командой.
6. Попробуйте выяснить в процессе дискуссии, чем, по мнению участников, обусловлены такие разные результаты. Участники, как правило, ссылаются на опыт работы, личное восприятие, различные «системы координат» и т. д.
7. Выдайте копии формы В Коричневой команде и формы С — участникам, включенным в Серую команду.
8. Выдайте копии формы D участникам Красной (отрицательно воспринимающей перемены) и Зеленой (положительно воспринимающей перемены) команд.
9. Выделите по меньшей мере 15 минут на то, чтобы команды подготовили собственные варианты планов преобразований.
10. Сначала попросите участников Коричневой команды сообщить группе, каким образом планируется информировать позитивно настроенных людей о предстоящих переменных. После этого дайте возможность изложить свои подходы к коммуникации и осуществлению проекта действительно позитивно настроенным на перемены участникам, включенным в Зеленую команду. (Как правило, те, кто с оптимизмом смотрят в будущее, акцентируют внимание на возможности неформальных, дружественных коммуникаций; обозначим их как «чаепитие».)

11. Повторите эту процедуру, попросив участников Серой команды сообщить о том, как они планируют, осуществляя изменения, учитывать мнение тех, кто резко негативно относится к преобразованиям. После этого заслушайте мнение тех, кто действительно составляет непримиримую оппозицию «партии реформаторов» и входит в Красную команду. (Те, кто больше всего напуганы перспективой перемен, как правило, ссылаются на необходимость все взвесить, привыкнуть к самой мысли о возможности таких перемен, хотят узнать, что было сказано об этом их коллегам, и т. д.)
12. В процессе обсуждения все участники обнаруживают, что личное отношение руководителей к предполагаемым изменениям характеризуется *существенными* различиями, особенно в той части, которая затрагивает аспекты коммуникаций, подходы к реализации преобразований и формированию восприятия подчиненными. Наряду с тем что во многом такое обстоятельство объясняется личностными особенностями и жизненным опытом, этого нельзя не учитывать при информационной поддержке и реализации изменений, популярных у сотрудников.
13. Выполняющие это упражнение участники начинают понимать, что реализация заложенных в планируемых преобразованиях принципов в значительной степени зависит от личной позиции на эти изменения. Особенно это важно, когда позиция руководства не совпадает с точкой зрения по этому вопросу рядовых сотрудников. Даже если преобразования неотвратимы и являются всего лишь вопросом времени, решающим фактором их успешности будет то, как менеджмент будет их проводить. В целом задачей этого упражнения является обучение навыку восприятия изменений с «чуждой» точки зрения.

ОТЧЕТ О РЕАКЦИИ НА ИЗМЕНЕНИЯ

Форма А

Попытайтесь сформулировать свое отношение к идее преобразований, подобрав наиболее точные определения тех чувств, реакций и ощущений, которые возникают у вас в этой связи. Постарайтесь ограничиться отдельными эпитетами или короткими предложениями. Ваша задача — привести в отведенное время как можно больше определений.

	Оценка	Оценка
1.		
2		

Сумма позитивных оценок _____

Сумма негативных оценок _____

Сумма нейтральных оценок _____

ИНСТРУКЦИИ КОРИЧНЕВОЙ КОМАНДЫ

Форма В

Попытайтесь совместно сформулировать план, с помощью которого было бы возможно изложить приведенную ниже ситуацию сотруднику, *позитивно* относящемуся к идее преобразований.

Офис, в котором работает этот сотрудник, переводят в другое место, расположенное по соседству. Вам известно только то, что этот шаг будет неоднозначно воспринят в его отделе, но его обязанности и функции останутся неизменными, и он по-прежнему остается у вас в прямом подчинении. Вам же неизвестно, чем обусловлено это решение.

Ваш план обязательно должен включать в себя следующие элементы, хотя и не ограничивается ими.

- точное описание того, как вы будете говорить (как, когда, где);
- точное изложение содержательной или информативной составляющей;
- любые иные действия по реализации этого плана, которые вы считаете целесообразными.

ИНСТРУКЦИИ СЕРОЙ КОМАНДЫ

Форма С

Попытайтесь совместно сформулировать план, с помощью которого было бы возможно изложить приведенную ниже ситуацию сотруднику, *негативно* относящемуся к идее преобразований.

Офис, в котором работает этот сотрудник, переводят в другое место, расположенное по соседству. Вам известно только то, что этот шаг будет неоднозначно воспринят в его отделе, но его обязанности и функции останутся неизменными и он по-прежнему остается у вас в прямом подчинении. Вам же неизвестно, чем обусловлено это решение.

Ваш план обязательно должен включать в себя следующие элементы, хотя и не ограничивается ими:

- точное описание того, как вы будете говорить (как, когда, где),
- точное изложение содержательной или информативной составляющей;
- любые иные действия по реализации этого плана, которые вы считаете целесообразными.

ИНСТРУКЦИИ КРАСНОЙ И ЗЕЛЕННОЙ ГРУПП

Форма D

В результате совместной работы в рамках своей группы выработайте конкретные предложения в отношении того, какое, на ваш взгляд, оптимальное решение мог бы принять ваш шеф в связи со следующей ситуацией

Офис, в котором работает ваш сотрудник, переводят в другое место, расположенное по соседству. Вам известно только то, что этот шаг будет неоднозначно воспринят в его отделе, но его обязанности и функции останутся неизменными и он по-прежнему остается у вас в прямом подчинении. Вам неизвестно, чем обусловлено это решение.

Ваш план обязательно должен включать в себя следующие элементы, хотя и не ограничивается ими:

- точное описание того, как вам должны передать эту информацию (как, когда, где);
- точное изложение содержательной или информативной составляющей;
- любые иные действия по реализации этого плана, которые могли бы, на ваш взгляд, быть осуществлены с тем, чтобы вы не воспринимали это изменение как нечто малоприятное

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ. ОЛИМПИЙСКИЙ ПРИНЦИП

ПОЯСНЕНИЯ

На этапе игровой реализации моделей формирования команды особое значение приобретает поиск точек соприкосновения между участниками, определение основы для того, чтобы они лучше узнали друг друга, можно сказать даже, для *взаимных уз*. Для решения этой задачи целесообразно добиться внутренней конкуренции по образу и подобию Олимпийских игр. Так же как и на Олимпийских играх, предлагаемое мероприятие носит церемониальный, яркий оттенок, вызывает чувство единения. Наряду с этим в вашем случае будет ряд существенных отличий от вновь обретенного человечеством торжества физической культуры: чтобы победить, не обязательно быть атлетом, да и наименования некоторых мероприятий в вашем случае будут звучать довольно нелепо, не предполагается, далее, спортивных травм, и на завершающем этапе, при выходе в «финал», дух соревнования уступает место духу сотрудничества.

Данное упражнение целесообразно проводить в группах от 15 до 300 человек, при этом формат ваших собственных Олимпийских игр допускает участие людей любой комплекции, возраста, задатков. Основная цель проведения игры, как уже было сказано, — дать возможность людям лучше узнать друг друга вне контекста обычных трудовых отношений.

ПРОЦЕДУРА

Общий формат

1. В первую очередь необходимо составить расписания для проведения отдельных мероприятий в рамках «Олимпийских игр». Далее приведены некоторые из возможных вариантов.

- **«Первая помощь»:** этот практикум по технике безопасности позволит в полной мере освоится команде из четырех человек в работе с «перевязочным» материалом. Один из участников процесса имеет три листа бумаги, по одному листу в каждой руке и один лист на лбу. Три товарища по команде, которым выдается около 6 метров бинта, должны тщательно обернуть голову и пальцы первого игрока, так чтобы из-под бинта не торчали края бумаги. Когда команда справится с этим этапом, а проделанная работа получит положительную оценку у судей, бинты снимаются и процедура повторяется со вторым участником команды и т. д., пока каждый участник не выступит в роли пострадавшего. Выигрывает команда, в которой все участники будут забинтованы первыми.
 - **«Кошмар педанта»:** водящий подбрасывает кучу разноцветных пронумерованных бумажек (по 40 бумажек на каждую команду). Перед каждой командой из шести спортсменов поставлена задача: разложить бумажки по цвету, соблюдая возрастающую числовую последовательность! Выигрывает команда, справившаяся с этой задачей первой.
 - **«Цепочка».** Перед спортсменами стоит задача: в течение трех минут собрать из сваленных в кучу бумажных звеньев цепочку. Учитывая, что участникам команд из трех человек разрешено пользоваться только одной рукой, взаимная помощь и слаженность действий команды приобретает не последнее значение! Побеждает команда, составившая за отведенное время самую длинную цепь.
 - **Управление формированием («Мусорный баскетбол»).** Время игры — пять минут. Первый участник команды из пяти человек комкает бумагу и перебрасывает импровизированный мяч второму игроку, передается по цепочке последнему игроку, перед которым поставлена ответственная задача: забросить «мяч» в мусорную корзину. Выигрывает команда, оказавшаяся наиболее результативной в отведенное время.
 - **«Эстафетные пончики»:** спортсмены бегут с чашками кофе (во избежание ожогов рекомендуется остудить его или заменить водой) в руках и держа по пончику на соломинке. Добежав до следующего участника, они передают эстафетные пончик и кофе. Всего в команде четыре участника, выигрывает команда, завершившая эстафетный цикл, не расплескав кофе и не уронив пончик.
2. На завершающем этапе, как уже было сказано, нужно постараться, чтобы все участники этого знаменательного мероприятия отказались от соперничества и почувствовали единение. Вот один из возможных вариантов решения этой задачи, который мы назовем **«Панорамой»**:

- целесообразно выдать каждому спортсмену один или несколько элементов гигантской составной картинки-загадки; чтобы собрать картинку, необходимо сотрудничать с остальными участниками мероприятия. Цель — увидеть конечный результат как можно скорее;
- чтобы эффект был наиболее сильным, рекомендуется придать этой задаче дополнительную смысловую нагрузку: можно использовать в качестве такой картинки нечто вдохновляющее, например формулировку миссии или видения организации (заметьте, мы не случайно употребили слово «гигантский»: размеры каждого элемента $1,5 \times 2,5$ метра вряд ли можно считать приемлемым минимумом);
- согласуйте содержательную часть этого послания и попробуйте выполнить коллективную работу, связанную с художественным творчеством: перенесите «текст» на материал, который вы будете использовать в качестве элементов картинки-загадки;
- затем разрежьте буквы на совпадающие элементы произвольной формы, количество которых может ограничиваться числом участником или же быть произвольным. В этом случае каждый участник берет столько элементов, сколько захочет;
- если вы хотите ускорить процесс, можно пронумеровать элементы таким образом, чтобы совпадающие элементы были также соседними в числовой последовательности. В этом случае задача участников сводится к поиску участников, у которых есть элементы с близкими номерами. В качестве подсказки можно нанести на обратной стороне элементов маркировку «верхний ряд», «средний ряд», «нижний ряд»;
- правила проведения этого мероприятия допускают условие, при котором участникам не разрешается разговаривать друг с другом при выполнении поставленной задачи. В этом случае желательно провести последующий анализ и установить, какие поведенческие модели работают, а какие нет и что может создать почву для более глубокого понимания принципов взаимодействия в рамках команды и реализации техник эффективной коммуникации;
- возможен вариант проведения этого мероприятия в два круга; при этом первый раз участникам не разрешается использовать речевые средства коммуникации, а во втором случае это допускается. Необходимо засечь время двух попыток, чтобы участники могли объективно оценить, насколько же быстрее они могут выполнить поставленную задачу, используя весь спектр средств, допускаемых условиями коммуникаций;

- независимо от протокола соревнований и оговоренных правил, убедитесь, чтобы каждый участник получил приз за участие в этом процессе.

Подготовительные мероприятия

3. В процессе анализа возможных альтернатив проведения «спортивных» мероприятий, необходимо урегулировать ряд технических деталей; в частности будет проходить это мероприятие в закрытом помещении или на открытом воздухе, и если на открытом воздухе, то на ухоженном газоне или на пересеченной местности. Надо учесть, что проведение отдельных мероприятий требует особого внимания. У организаторов мероприятий естественным желанием будет сделать основной акцент на «многоборье», поскольку этот олимпийский вид позволит в сжатые сроки оценить самые разные стороны подготовки спортсменов. В рамках этого вида одни задания требуют быстрой реакции и скорости, для других нужны совсем иные качества. По возможности постарайтесь помимо командного зачета отмечать и вклад отдельных участников в достижение общих целей. Финальная часть объединяет всех участников, которые перестают соревноваться друг с другом, стремясь достичь общей цели в отведенное время.
4. Число видов олимпийской программы зависит только от времени, которым вы располагаете; поэтому необходимо точно рассчитать интервалы для проведения каждого мероприятия и последующей церемонии награждения. Если вы не можете начать очередное мероприятие, не окончив предыдущего, важно заранее учесть запас времени на подготовительные процедуры.
5. Необходимо попутно решить, какое количество участников от каждой команды будет представлять свою команду в каждом виде. При этом следует учесть особенности игрового поля, обеспеченность спортивным инвентарем и призами, время проведения каждого мероприятия.
6. Убедитесь, что каждый вид представлен достаточным количеством участников или же предусмотрите столько различных состязаний в олимпийской программе, чтобы каждый участник попробовал проявить себя в самых разных качествах. Когда от команды выставлен только один участник, товарищи по команде выполняют функции группы поддержки.
7. В процессе планирования не последнее значение имеет определение количества и характеристик используемого спортивного инвентаря. Чтобы не выходить за рамки разумной сметы, постарайтесь использовать подручные расходные материалы, что позволит избежать приобретения инвентаря, который впоследствии никогда не понадобится. В некоторых случаях великолепный

инвентарь для ваших целей можно обнаружить по бросовым ценам на «ба-рахолках». Рекомендуется подходить к выбору мероприятий исходя из тех «спортивных» качеств, на которые особый спрос именно в вашей «отрасли». В рамках «Олимпиады» можно организовать также и командную викторину, участники которой должны отвечать на серьезные и шутливые вопросы о своей организации, или можно затронуть любую отрасль знаний, являющуюся существенной для работы в вашей организации.

8. Необходимо решить: проводить выборочный или полный последующий анализ мероприятий или не прибегать к нему вообще. Возможно, целесообразно ограничиться анализом завершающего этапа. Если разбирать итоги каждого мероприятия, процесс сильно затягивается, что негативно сказывается на энтузиазме участников.
9. Уделите внимание другим вопросам планирования. Степень детализации определяется спецификой конкретных «олимпийских игр».

Формирование команд

10. Чем больше команд-участниц, тем сложнее организация игр, церемония награждения и подбор спортивного инвентаря. Если у вас от трех до шести команд, то организационные вопросы не составляют особых сложностей, восемь команд уже заставляют немного понервничать организаторов, более десяти — превращаются в настоящую головную боль. В каждую команду входит от пяти до двадцати участников. Следует заранее решить, как вы распределите участников игр по командам, стараясь добиться равного (или примерно одинакового) числа участников в каждой команде. Каждая из них должна иметь собственные цвета, при этом участники должны сами определить, какое наименование, по их мнению, лучше подходит к выбранному цвету (например, Зеленые Гиганты, Красные Рейдеры, Бирюзовое Торнадо); эти вопросы можно решить и до начала проведения игр, в процессе предварительной подготовки. Отведите место для «лагеря» каждой команды (достаточно стола и стульев). Если позволяет бюджет, обеспечьте участников бейсболками и футболками с цветами команды — это позволит легко отличать команды и повысит празднично-игровое настроение, создаст ощущение раскованности.

Предварительное информационное освещение игр

11. Заранее позаботьтесь об информационной поддержке предстоящего мероприятия, чтобы вызвать как можно более широкий интерес. Если целью организации игр будет проведение товарищеского турнира между уже существу-

ющими подразделениями, региональными представительствами или другими крупными структурными подразделениями в рамках организации, проблема информационной поддержки приобретает особое значение. Если вы будете придерживаться слишком легкомысленного тона, многие сотрудники отклонят предложение участвовать в мероприятии; поэтому принципиально важно помнить об основной цели и создать участникам все возможности для освоения тех навыков, которые лежат в основе успешной работы в команде (при том, что вы можете говорить о предстоящем событии с известной долей юмора, располагаете полной свободой творчества и можете быть весьма активны).

Накануне

12. Перед официальным открытием «Олимпийских игр» вы должны предусмотреть некоторый запас времени, чтобы команды могли придумать собственные атрибуты: слоган, гимн или флаг команды.
13. Прежде чем начинать спортивные состязания, хорошо бы как следует подкрепиться! Практика показывает, что совместная трапеза обостряет у спортсменов дух солидарности. Затем раздайте участникам шарики с соответствующими цветами их команд и попросите «спортсменов» решить, как будет называться их команда. После всех необходимых согласований название команды можно написать маркерами на шариках (что может быть проведено торжественно).
14. Предложите команде придумать короткий гимн, слоган или речевку. Чтобы участники не слишком терзались муками творчества, попросите их написать текст на какой-нибудь известный мотив, и тогда задача ограничивается лишь поиском адекватных поэтических форм.
15. Как уже было сказано, можно предложить также создание флага команды; для этого достаточно разноцветных фломастеров и чистого листа бумаги. Чтобы выход команд был не менее торжественным, чем церемония открытия реальных Олимпийских игр, пусть участники водрузят свой флаг на древко, доверив функции знаменосца наиболее достойному.

Призы

16. Команды, занявшие первые места, получают призы. Если команд много, необходимо предусмотреть определенное финансирование и выделить соответствующее время, чтобы отметить команды, занявшие вторые-третьи места. При этом шуточные призы ценятся порой больше, чем те награды, которые

имеют некую реальную ценность. Рекомендуется специально заказать памятные безделушки. Если у вас дела обстоят лучше со временем, чем с деньгами, то попробуйте предпринять поход по ближайшим «барахолкам».

17. Постарайтесь сделать так, чтобы призы олицетворяли дух прошедшего спортивного состязания. Например, команде, заслужившей первое место в номинации «Первая помощь», вы можете преподнести повязки «команды спасателей», победителям в номинации «Панорама» — увеличительные стекла. Можно также выдавать памятные медали.

Дух олимпийских игр

18. Эффективное создание праздничного настроения во многом будет определяться творческим подходом к вопросу музыкального сопровождения и оформления.
19. Развесьте большие плакаты с ободряющими надписями.
20. Здесь нет пределов для фантазии: раскрасьте в олимпийские цвета пять вытянутых шариков, из которых умельцы делают различные фигуры, соорудите из них эмблему Олимпийских игр, и повесьте дело своих рук на видное место. Украсьте место состязания разноцветными воздушными шариками (однако здесь нежелательно использовать цвета команд).
21. На церемонии открытия и закрытия ваших игр должен звучать какой-нибудь известный, торжественный музыкальный шедевр.

Олимпийский блеск

22. Возможно, целесообразно начать проведение своей маленькой Олимпиады с парада атлетов. Перед командой должен гордо шествовать знаменосец, который (за неимением знамени) может быть вооружен воздушным шариком с цветами своей команды. Торжественность момента должна поддерживаться бравурной музыкой, ассоциирующейся с грандиозными событиями спортивной жизни.
23. Если у команды есть собственный гимн, речевка или лозунг, самое время познакомить с этим всех присутствующих. Вы лично (или «Олимпийский комитет») приветствуете спортсменов, сигнализируя о начале соревнований.
24. Исполнение гимна команды-победительницы целесообразно также в момент награждения. При этом желательно, чтобы в исполнении гимна принимала участие вся команда, включая группу поддержки.

Организационные вопросы

25. Чтобы не было никаких сбоев, возможно, вам следует уделить внимание некоторым, на первый взгляд незначительным, деталям. Понятно, что чем больше будет участников, тем больше будет этих самых деталей. Рекомендуется заранее проанализировать следующий круг вопросов.

Логотип: нужно ли разработать специальный логотип, который должен быть на всех «рекламных» материалах, призах, униформе? Если вы считаете это необходимым, займитесь его созданием как можно раньше, отведите достаточно времени, чтобы согласовать детали и нанести этот знак на заранее продуманные предметы (сувениры).

Униформа команд: должны ли команды иметь свои цвета, можете ли вы обеспечить участников футболками подходящего размера, будут ли нанесены какие-нибудь рисунки или надписи?

Шарики: заказать готовые шарики или самостоятельно накачать их непосредственно на месте (не забудьте про баллон с гелием)? Что делать с шариками после проведения игр — раздать участникам на память или пожертвовать их на благотворительные цели?

Страховка: не будет ли травм?

Обеспечение безопасности: кто займется тем, чтобы случайные прохожие и зеваки не помешали проведению ваших игр? Хотя эта проблема стоит не так остро, если вы арендуете зал или проводите игры на своем предприятии, о ней не следует забывать, если местом проведения игр выбран общественный парк.

А не пора ли нам подкрепиться? Как решить вопрос с легкой закуской и прохладительными напитками? Их будет кто-нибудь разносить или они будут выставлены на столах? Есть ли поблизости торговые автоматы, если вы не хотите с этим возиться?

Как привлечь внимание: у вас есть мегафон, гонг, спортивный свисток?

Санитарные требования: туалет рядом? Если соревнования на открытом воздухе, арендуйте биотуалеты.

Фото на память: вы можете себе позволить профессионального оператора? Если нет, кто сумеет запечатлеть это знаменательное событие? Будете ли вы тиражировать пленку, чтобы пополнить фотоархивы участников игр? Во что это обойдется?

Волонтеры: у вас есть несколько добровольных помощников, которые будут помогать в решении организационных вопросов, раздавать призы и выполнять

иные вспомогательные функции? Если число участников превышает 100 человек, предоставьте каждой команде тренера-координатора, в задачи которого входят следующие функции: поддерживать внутреннюю дисциплину команд, их спортивный дух и следить за тем, чтобы в нужное время его подопечные оказались в нужном месте.

Погодные условия: если планируется проведение игр на открытом воздухе, что делать, если погода испортится? Есть ли на экстренный случай место, защищенное от непогоды? Как обстоят дела с транспортным обеспечением?

Бюджет

26. Проведение Олимпийских игр местного масштаба практически реально и без больших затрат. Компактный вариант: продолжительность — час, спортивные мероприятия проводятся в закрытом помещении, 50 участников распределяются по пяти командам, стоимость спортивного инвентаря и призов — \$85. Игры с размахом: продолжительность — пять часов, 200 сотрудников из разных подразделений корпорации распределены по десяти командам, шесть месяцев подготовки и согласований, оплачивается шесть специалистов, выполняющих функции координаторов, стоимость призов и спортивного инвентаря — около 8 тысяч долларов.

ПООЩРЕНИЕ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

ПОЯСНЕНИЯ

Являются ли ваши клиенты людьми творческими? Можно ли научить мыслить нестандартно? Есть ли навыки и умения, которые лежат в основе творческого подхода? Можно ли считать творческое начало свойством, присущим лишь отдельным людям; или — отдельным организациям?

С помощью этого упражнения ваши клиенты смогут получить удовлетворительные ответы на эти вопросы и выработать семь ключевых «навыков» творческого мышления.

Необходимое время — 2 часа:

- вводная теоретическая часть — 15 минут;
- разминка — 20 минут;
- моделирование творческих проявлений — 70 минут;
- обсуждение результатов — 15 минут.

Необходимые материалы:

- форма А (что нужно знать о творчестве);
- форма В (разминка: упражнения для самостоятельной и совместной работы в небольших группах);
- форма С (моделирование творческих проявлений);
- по одному детскому конструктору с пластмассовыми или деревянными «сборочными единицами», которых должно быть не менее 100 штук.

ПРОЦЕДУРА

1. Раздайте копии формы А и проведите вводный теоретический экскурс, опираясь на идеи, изложенные в форме А. Дополнительные материалы для этой цели подберите самостоятельно (15 минут).
2. Организуйте работу участников процесса в небольших (по три-четыре человека) группах, приступив к выполнению семи разминочных упражнений, приведенных в форме В. После каждого упражнения рассмотрите вопросы для обсуждения. После завершения всех этих упражнений раздайте всем копии формы В для подведения итогов (20 минут).
3. Попросите участников продолжить работу в группах. Раздайте копии формы С и следуйте инструкциям в отношении каждого этапа моделирования. Соблюдайте указанное время для каждого этапа. Проведите моделирование.
4. После завершения этого этапа поднимите вопрос о том, что нового узнали участники о творческом начале и как предположительно они будут применять полученные знания в своей работе.

Импровизации

Для моделирования творческих процессов в рамках команды можно организовать работу в реально действующих коллективах независимо от их размера.

ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ О ТВОРЧЕСТВЕ

Форма А

Определения творчества

Основным определением творческого начала является «способность принимать неизвестные ранее формы». Эти новые формы обладают определенной ценностью или, более точно, *стоимостью*. Результаты творческой деятельности не могут быть простыми, понятными продуктами с очевидными для окружающих предназначением и свойствами. Кроме того, существенной характеристикой творчества является вариативность — в том смысле, что результаты творческой деятельности могут неоднозначно оцениваться различными людьми, учитывая дифференцированность их восприятия. Вместо распространенной на практике модели *Вертикального мышления* (поиск «на прямой») в процессе генерации и реализации творческих идей лежит взаимодействие на одном уровне (поиск «на плоскости»). Существенное различие между этими двумя моделями Э. де Боно

объясняет следующим образом: «Невозможно выкопать яму в другом месте, если продолжать копать глубже и глубже».

Семь навыков творческого мышления

Способность творчески мыслить нельзя считать уделом лишь немногих одаренных людей. Есть определенные упражнения, которые развивают эту способность, причем освоение соответствующих навыков может практиковаться как самостоятельно, так и при совместной работе. Ниже перечислены некоторые из этих ключевых навыков с последующими вопросами, ответы на которые создают основу для проявлений творчества.

1. **Гибкость мышления:** способность воспринимать и предлагать множество разноплановых идей.

Вопрос: Какие можно предложить альтернативные способы осуществить...?

2. **Альтернативность мышления:** способность предлагать несколько вариантов реализации одной и той же идеи.

Вопрос: Насколько возможно, что...?

3. **Сценарность мышления:** способность воспринимать несколько сценариев развития событий.

Вопрос: А если посмотреть на это под таким углом... с этой стороны... и с этой точки зрения?

4. **Способность комбинировать:** способность видеть связи среди вовсе не связанных на первый взгляд вещей и суждений.

Вопрос: Что общего между... и...?

5. **Провокативность мышления:** способность идти вразрез с традиционными представлениями и логикой.

Вопрос: Почему это нужно делать именно так?

6. **Революционность мышления:** способность разрушать привычные построения и комбинировать их иным способом.

Вопрос: Что будет, если мы возьмем от сих до сих и заменим это на то-то и то-то?

7. **Умение мыслить вне рамок определенной парадигмы:** умение избрать собственную систему координат, выйдя за пределы господствующих идей и представлений.

Вопрос: Может, то, чем мы занимаемся, уже недостаточно продуктивно. А что если...?

РАЗМИНКА

Форма В

1. **Гибкость мышления.** Участники должны выполнить каждое упражнение самостоятельно, после чего рассмотреть результаты в группе.

За одну минуту запишите как можно больше способов применения следующих предметов:

- кирпич;
- бейсбольная бита.

Тема для обсуждения:

- сколько способов применения вы смогли определить;
- за счет чего вы смогли бы сделать свое мышление более гибким?

2. **Альтернативность мышления.** Участники должны выполнить каждое упражнение самостоятельно, после чего рассмотреть результаты в группе.

В течение одной минуты перечислите способы добраться до Пекина, Китай?

Тема для обсуждения:

- сколько было перечислено географических маршрутов;
- сколько было перечислено способов использования различного транспорта;
- сколько было перечислено альтернативных (нестандартных) вариантов?

3. **Сценарность мышления.** Обсудите в своей команде за 3 минуты предлагаемый ниже вопрос.

Можете ли вы предположить, что в будущем сложится ситуация, когда:

- может быть запрещено использование компьютеров;
- компьютеры станут предметом священного культа;
- компьютеры окончательно станут рядовой приметой времени?

Тема для обсуждения:

- поделитесь с коллегами своими вариантами развития событий;

- в какой степени на ваш сценарий повлияло обсуждение этих вопросов в группе?

4. **Способность комбинировать:** решите следующую задачу в процессе двухминутного обсуждения всей командой.

Какое слово связывает вместе слова:

- рыба, порез, пена;
- подмастерье, лидер, война;
- бейсбол, рыбалка, штаны?

Тема для обсуждения:

- с помощью какого слова вам удалось получить смысловой ряд;
- насколько существенным для получения вашего варианта было обсуждение в группе?

5. **Провокативность мышления.** Решите следующую задачу в процессе двухминутного обсуждения в команде.

На протяжении нескольких столетий существуют университеты и колледжи. Есть ли альтернативные способы получить равноценное образование?

Тема для обсуждения:

- в чем суть ответов;
- из каких предположений вы исходили при подготовке своего решения?

6. **Революционность мышления.** Работайте самостоятельно, после чего поделитесь своими выводами с группой.

Прочитайте по буквам слова в каждой группе. Закончив с одной группой слов, выждите минуту. Составьте перечисленные слова, последовательно добавляя по одной букве, в любом порядке. (Например: т р я п к а: як, рак, парк, тяпка, тряпка.)

Тема для обсуждения:

- что в этом упражнении было для вас самым сложным и самым простым;
- почему?

7. **Умение мыслить вне рамок определенной парадигмы.** Работайте самостоятельно (в течение одной минуты), затем поделитесь с командой своими соображениями на предложенную тему.

Может ли человек разгрызть железную плитку? (Например: «Да, если это плитка шоколада с высоким содержанием железа».)

Тема для обсуждения:

- приведите ваши варианты ответов;
- какие навыки вам понадобились для составления ответа?

МОДЕЛИРОВАНИЕ ТВОРЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В КОМАНДЕ

Форма С

Задача. С помощью детского конструктора создайте концепцию и проект объекта, олицетворяющего «Автономно действующее коммерческое предприятие». Воплотите свою мысль в реальность. Можете также выразить с помощью имеющихся средств идею, которая лежит в основе миссии вашей организации, например «удовлетворенность потребителей».

Технические характеристики: при реализации этого проекта нужно использовать не менее 50 элементов конструктора.

Наблюдатели: каждая команда выбирает одного-двух наблюдателей, которые не принимают активного участия на первом и втором этапах моделирования (концепция и проект), однако играют решающую роль на этапе «строительства».

Этап 1. Планирование (15 минут). Каждая команда получает конструктор и инструкцию по использованию. Определите:

- что будет представлять из себя созданный вами объект;
- как будет происходить его создание;
- кто будет принимать участие в строительстве.

Этап 2. Строительство (25 минут). В течение этого времени наблюдатели отмечают проявление семи навыков, лежащих в основе творческого процесса (перечислены в форме А), или же их отсутствие. После завершения второго этапа члены команд устраивают выставку работ и знакомятся с результатами труда своих коллег.

Этап 3. Презентация (5 минут на работу каждой команды). Каждый наблюдатель, выступающий от лица своей команды, должен кратко осветить следующие вопросы:

- как данное произведение выражает идею «свободно действующего предприятия» или иную избранную концепцию;

- как использовались членами команды семь навыков творческого процесса на этапе планирования;
- как использовались имеющиеся у команды ресурсы на этапе строительства?

Этап 4. Обсуждение (около 15 минут). На этом этапе участники процесса говорят о том, чему они смогли научиться в процессе моделирования командной работы, высказывают свои предложения по поводу максимизации творческого потенциала собственной команды, делятся своими выводами о том, как перенести полученные знания в практическую плоскость своей повседневной работы в организации.

СБОР И АНАЛИЗ ДАННЫХ

ПОЯСНЕНИЯ

Выполнение этого упражнения потребует от участников активности. Возможно, будет несколько шумно, и непосвященного человека это может немного смутить, поскольку все будет выглядеть довольно забавно. Перед участниками стоит единственная цель — они должны понять, что сбор и последующий анализ данных, выработка и выбор определенного решения, его реализация, а затем оценка результата, обратная связь и последующие коррективы являются в равной мере существенными элементами цикла решения проблем как в контексте отдельно взятой проблемы, так и в системном подходе к этой теме.

Участники распределяются по командам, в состав которых входит от четырех до девяти человек. Чтобы эффект от этого упражнения (проявляющийся в качественном росте команды) был максимальным, необходимо внимательно следить за тем, чтобы на сформировавшуюся или проходящую стадию роста команды не было оказано негативного воздействия. Для того чтобы поддержать дух соревнования, вызвать у участников азарт и игровой интерес, а также добиться максимального эффекта от такого замещающего обучения, необходимо наличие хотя бы двух команд. Максимальное число команд-участниц ограничивается только размерами помещения, которым вы располагаете.

Необходимое время: от 45 до 90 минут.

Необходимые материалы:

- рабочий стол для каждой команды;
- несколько коробок разноцветных воздушных шариков (по 144 шарика на команду);
- острый предмет, которым можно эти шарики проткнуть;

- на каждую команду по 3–4 прозрачных мусорных пакета (чтобы сквозь них было можно разглядеть содержимое);
- свисток (колокольчик), посредством которого координатор процесса будет сообщать о начале отсчета и окончании игрового времени,
- клей, бумажные ленты, зубочистки, бумажные тарелки, шерстяная нить или лента (либо иные отвлекающие средства на ваше усмотрение; главное, чтобы все команды были снабжены одним и тем же инвентарем);
- перекидной блокнот большого формата, треноги, лента, маркеры на каждую команду (все необходимое для фиксации и анализа данных);
- одно «почетное место» на каждую команду для «специалиста по качеству», который должен находиться по меньшей мере в 6 метрах от стола своей команды.

ПРОЦЕДУРА

1. Распределите необходимые материалы по столам до прихода участников. Шарик вывалите на стол, разложите на столе остальные материалы (средства отвлечения). Рядом с каждым столом поставьте перекидной блокнот на треноге.
2. Попросите команды занять свои места. Проследите за тем, чтобы вокруг стола можно было свободно двигаться.
3. Каждая команда назначает из числа своих участников «специалиста по качеству». Попросите всех «специалистов по качеству» покинуть в сопровождении инструктора помещение для проведения специальной подготовки. Другой координатор инструктирует команды (если таковой у вас только один, то он должен заняться «специалистами по качеству», а рядовые члены команд могут в это время отдохнуть).
4. Сообщите «специалистам по качеству», в чем будут состоять их обязанности. Предварительно убедитесь, что вы находитесь достаточно далеко и вас не могут слышать остальные игроки. Итак, «контролеры» оценивают предъявляемую продукцию и могут либо забраковать, либо принять ее, ни в коем случае не раскрывая мотивов, определивших их выбор. Если они считают, что изделие выполнено с соблюдением норм качества, они кладут его в большой прозрачный пакет. Если же изделие не соответствует стандартам качества, они уничтожают его с помощью острого предмета. Критерии качества следующие:

- шарик должен быть полностью надут;
- он не должен выпускать воздух при нажатии;
- изделие подается «специалисту по качеству» левой рукой;
- каждое последующее изделие отличается от предыдущего по цвету, независимо от того, было оно принято или нет;
- представляя изделие, члены команды чередуются независимо от того, было предыдущее изделие принято или отбраковано.

«Специалист по качеству» должен знать эти правила наизусть, чтобы исключить всякую вероятность ошибки. Любые ошибки «контролера» не позволяют участникам собрать точные исходные данные о том, какие критерии определяют качественное изделие. Практика показывает, что выявление закономерности даже в случае такой примитивной модели представляет немалые сложности!

5. Пригласите «специалистов по качеству» занять свои места; они должны находиться на удалении минимум 6 метров по прямой линии от стола команды (это позволит тратить меньше времени на передвижения).
6. Поясните, что команда играет роль предприятия, номенклатура продукции которого ограничивается надутыми шариками. Цель каждого производственного подразделения (команды) заключается в том, чтобы из набора имеющихся комплектующих изготовить качественный конечный продукт, находясь на своих рабочих местах. Если команда считает, что ей удалось изготовить качественный продукт, ее представитель направляется к «специалисту по контролю за качеством», который может либо принять, либо забраковать изделие без объяснения причин.
7. Дайте командам пять минут на определение фронта работ и завершение планово-подготовительных мероприятий (в течение этого периода надувание шариков не допускается!). После завершения первого этапа на осуществление непосредственно производственной деятельности отводится три минуты. Начало отсчета и завершение производственного этапа обозначаются звуковым сигналом.
8. По итогам первого цикла планово-производственных работ сообщите командам, что на подготовку и планирование в связи с последующим производственным этапом (три минуты) отводится 10 минут. Начало отсчета и завершение этапов обозначается звуковым сигналом.

На вопросы участников процесса надо отвечать таким образом, чтобы ни в коем случае не раскрыть принципы планирования или убрать часть «неизвестных».

9. Возможно проведение нескольких циклов. Этап подготовки и планирования должен составлять в среднем 10 минут. В течение этого времени участники не имеют права осуществлять производственную деятельность (надувать шарики), но могут, если пожелают, сложить используемые материалы наиболее удобным, на их взгляд, способом. Продолжительность производственного этапа не превышает трех минут (Временные границы могут быть изменены с учетом потребностей команд; так, например, допускается использование дополнительного времени на этапе планирования, если команда занимается процессом сбора, анализа и оценки данных. С другой стороны, практика показывает, что увеличение продолжительности производственного этапа приводит к тому, что команда систематически применяет ошибочные методы, обращая внимание лишь на количество произведенной продукции, игнорируя аспект качества. Поэтому следует акцентировать внимание именно на планово-подготовительных мероприятиях, а не на производственной деятельности, хотя это почти наверняка вызовет у изготовителей раздражение и неуверенность.)
10. В течение первого планово-подготовительного этапа, длительность которого составляет 10 минут и который проводится по окончании первого производственного этапа, соберите «специалистов по качеству» с тем, чтобы они могли еще раз обсудить действующие правила и прийти к единому мнению в этом отношении. Как это ни странно, большинство «специалистов» будет испытывать гнетущую усталость от возложенной миссии и сомнение в своей способности запомнить все критерии оценки качества, а соответственно и в способности правильно оценить готовый продукт. Многие из них будут возбуждены, захотят немедленно обсудить захватившие их эмоции или с прискорбием сообщить о том, что чувствуют досаду из-за того, что не могут установить коммуникационный контакт с членами своей команды (или с кем-либо еще) в период осуществления командами производственной деятельности. Необходимо проследить за тем, чтобы эти жалобы не были услышаны членами команд. Напомните им, что залогом успешного сбора и анализа данных командами являются их твердость и принципиальность.
11. Как правило, команды начинают работать, действуя путем проб и ошибок, поскольку на начальном этапе у них нет никаких данных для анализа. К сожалению, следует признать, что большинство команд не уделяет должного внимания сбору и анализу данных о принятых или отбракованных изделиях и, не имея ни малейшего представления о том, чего от них хотят, начинает предлагать самые нелепые и экзотические варианты решения проблемы, сле-

дуя неверной дорогой проб и ошибок до самого конца. Если ваша команда так и не понимает значения сбора и анализа данных, действуя методом «тыка» (не имея ни малейшего представления о том, что могло послужить причиной отбраковки или принятия изделия) к третьему-четвертому циклу, вы должны вмешаться, но ваше вмешательство должно ограничиваться намеком на то, что нужно сделать передышку и просто подумать. Некоторые команды могут быть настолько обескуражены происходящим, что попытаются обвинить «контролеров качества» в предвзятости или непоследовательности. Подобные явления следует пресекать в корне, для этого попробуйте добиться от участников вразумительных суждений о том, что же они сами понимают под «качественным изделием» (возможно, они могут осмотреть все прошедшие контроль изделия).

12. Считается, что команда успешно решает задачу управления качеством в том случае, когда контроль проходит несколько изделий подряд (сколько именно — на ваше усмотрение). После завершения задания, попросите рассказать справившиеся с задачей команды (но только так, чтобы не услышали соседи!), какие характеристики качественного изделия они смогли определить, — только таким образом вы сможете убедиться, что полученный результат не был обусловлен простым везением. После выполнения командой поставленной задачи ее участники могут либо выступать в качестве группы поддержки, либо выполнять функции «наставников»; однако при этом им категорически запрещается давать какие-либо прямые или косвенные указания своим подопечным.
13. Когда все команды справились с поставленной задачей, у вас кончился необходимый инвентарь (шарики) или вышло время: пора снять напряжение! Можно разбросать принятые изделия, пригласив участников «оторваться» и уничтожить несчастные шарики самыми изощренными способами. Будет шумно, но раздражение и негодование менее удачливых участников будут нейтрализованы. Далее можно приступить к организованной уборке.

Импровизации

До того как команда назначит «специалиста по качеству», попросите участников задуматься над тем, какими личностными качествами должен обладать этот человек. После чего остается выбрать из команды человека, который лучше всего отвечает указанным характеристикам. Этот вариант позволяет сделать мероприятие гораздо более содержательным и объективным.



Подведение итогов

Результат обсуждения будет зависеть от того, что именно необходимо получить команде в ходе осуществления этого процесса и как это соотносится с прямыми обязанностями команды на рабочих местах. Зависит это также и от того, насколько искусны и внимательны были игроки в процессе сбора и анализа данных, и от того, как такие способности к анализу могут проявиться в практической плоскости. Уместно поднять вопрос и о том, насколько обучение на чужих ошибках этично. Благодатной почвой для обсуждения является состязательный аспект этого мероприятия. У каждой команды свои ресурсы, свои рабочие площади и собственные «специалисты по контролю качества», но нет и не было даже намека на то, что это противоречит принципам сотрудничества. И тем не менее многие акцентируют внимание лишь на соперничестве команд, игнорируя аспект сотрудничества. Как же это соотносится с достижением общих целей в процессе реальной работы? Еще одной темой для обсуждения может стать процесс обмена ресурсами. Если все принимавшие участие в этом упражнении сотрудники работают на одну компанию, то как происходит обмен идеями, информацией, исходными материалами? Как это может выглядеть в реальных условиях? Можно заострить внимание на тех негативных чувствах, которые были вызваны у участников отсутствием поддержки (обратной связи позитивного или негативного характера) со стороны «специалистов по качеству», выдвинутых из их же рядов. Попробуйте в связи с этим развить тему негативных последствий и психологической подавленности персонала по причине плохо работающих коммуникаций, отсутствия ясных целей и ожиданий.

БАЛАНС МЕЖДУ СТАБИЛЬНОСТЬЮ И ИЗМЕНЕНИЯМИ

ПОЯСНЕНИЯ

Члены организации нередко с недоверием и страхом относятся к перспективе преобразований, поскольку в подобном случае приходится иметь дело с многочисленными непрогнозируемыми факторами и речь идет о необходимости отказаться от многих привычных явлений в повседневной практике. В результате большинство сотрудников всеми силами сопротивляется переменам, не желая даже думать о своих возможных выгодах.

Консультант должен быть готов к такому (наиболее вероятному) ответу на его инициативы и учитывать это обстоятельство при подготовке стратегии преобразований. Это упражнение направлено на то, чтобы научить сглаживать резкие углы, поясняя, что будет изменено, а что останется неизменным. При этом достигается устойчивое состояние, когда наряду с чувством безопасности, обусловленным реалистичным взглядом на вещи, сохраняется мотивация, раскручивающая маховик преобразований.

Необходимое время: 3 часа 40 минут.

Необходимые материалы:

- лист бумаги газетного формата, маркер, тренога;
- указания координатора на сводном листе (можно использовать проектор);
- достаточно большое помещение, чтобы небольшие подгруппы могли работать, не мешая друг другу. Обстановка при этом должна быть такой, чтобы можно было без труда продолжать работу в подгруппах или быстро соединиться в одну группу.

ПРОЦЕДУРА

1. Разъясните группе цели данного мероприятия, например: «Целью нашей дискуссии будет выяснение того, *хотят присутствующие оставить без изменений или изменить важнейшие аспекты жизни организации (структура, процессы, конечный продукт, поведенческие модели)*». В результате обсуждения группа будет иметь более или менее объективное мнение о том, что она будет отстаивать до конца, от чего следует отказаться или внести ряд изменений, что именно следует обновить и как. Если группа справится с этой задачей, она будет в состоянии выработать оперативный план, определяющий пристальное рассмотрение инициатив, направленных на существенные преобразования в рамках организации (10 минут).
2. Организуйте работу в подгруппах в целях перекрестного обсуждения или обсуждения в рамках группы. Поставьте команде следующий вопрос: «*Что мы делаем такого, чем организация может гордиться, и что должно быть сохранено в неизменном виде?*» Из числа участников назначается «секретарь», который фиксирует в протоколе позиции, по которым члены группы пришли к соглашению (30 минут).
3. Попросите «секретарей» вывесить протоколы, чтобы все участники могли их видеть. Все должны ознакомиться с ними, дополнив списки своих групп. Попросите определить те согласованные пункты, которые *противоречат* содержанию перечней подгрупп, отразите эти противоречия в сводном листе, доступном всеобщему обозрению (30 минут).
4. Попросите сотрудников, участвующих в работе подгрупп, разойтись по своим местам. Задайте следующую тему для обсуждения: «*Что мы делаем неплохо, но могли бы делать еще лучше?*» Согласованные варианты должны быть занесены в сводный лист «секретарями» (30 минут).
5. Пригласите сотрудников в последний раз принять участие в работе своих подгрупп. Попросите обсудить последний вопрос: «*Что мы не делаем в настоящее время, о чем следовало бы позаботиться?*» Согласованные варианты должны быть занесены в сводный лист «секретарями» (30 минут).
6. На этапе с третьего по пятый попросите всех собравшихся обсудить результаты работы подгрупп и выявить общие точки соприкосновения (30 минут).
7. Попросите группу еще раз обратиться к трем спискам:
 - «Что следует сохранить».
 - «Что следует изменить».

- «Что новое следует ввести»?

На этом этапе следует подвести итоги и приступить к поиску адекватного плана действий (30 минут).

Импровизации

1. Не прекращайте работу группы до последнего, заостря внимание на плане действий. Скорее всего, в результате использования *дополнительного времени* у сотрудников возникнет ощущение личной причастности к принятию ответственного решения и личной ответственности за него. Это позволит придать плану глубину, тщательно проработать мельчайшие детали последовательных действий, в результате которых происходит институционализация согласованных решений.
2. По истечении нескольких дней (недель) можно снова вернуться к обсуждению трех ключевых тем:
 - «Что сохранить».
 - «Что изменить».
 - «Что ввести».

Обязательно проследите, чтобы дискуссия развивалась **именно в такой тематической последовательности**. Чем продолжительнее будет этот тайм-аут, тем содержательнее будет обсуждение наиболее животрепещущих тем, глубже и основательней вырабатываемые позиции участников.

КАК ДОБИТЬСЯ УСПЕХА С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ «ВОСПИТАНИЯ» ПЕРСОНАЛА

ПОЯСНЕНИЯ

Специалисты по тренингу, основываясь на известной мудрости о «кнуте и прянике», говорят о том, что для роста эффективности любой деятельности наиболее уместно использовать комбинацию положительной и отрицательной обратной связи. Однако тот, кто принимает такую «сбалансированную обратную связь», нередко совершенно теряет всякий интерес к своей работе в результате лишь одного-единственного разговора по душам со своим менеджером. В этом упражнении вам предлагается опробовать, по всей видимости, более успешный подход к проблеме «воспитания» кадров. Применяя представленный в этой модели инструментарий, наставник может научиться говорить самую горькую правду так, чтобы не потерять своего подопечного.

Необходимое время: 90 минут (см. также варианты в примечаниях, сокращенная программа):

Мероприятия	Минут
Позиционирование	5
Раунд 1 отрицательная обратная связь (с последующим обсуждением)	15
Раунд 2 положительная обратная связь (с последующим обсуждением)	15
Раунд 3 отрицание (с последующим обсуждением)	15
Раунд 4 утверждения (с последующим обсуждением)	15
Раунд 5 альтернатива (выберите два пункта из вышеуказанных, с последующим обсуждением)	25
Всего	90

Необходимые материалы для каждой из двух команд в составе из 4–6 человек, три оригинальных сюрприза, которые будут спрятаны в помещении («минное поле») (чтобы «оживить» обстановку и сделать мероприятие более запоминающимся, рекомендуется выбрать смешные механические игрушки со звуковыми эффектами),

два крупноформатных перекидных блокнота для записи очков,

один перекидной блокнот для записи существенных примечаний,

свисток (дунг или другое аналогичное средство), с помощью которого можно оповещать о начале и конце каждого раунда,

четыре повязки на глаза,

один секундомер,

четыре набора подбираемых по цвету *Карточек направлений*,

одна упаковка разноцветных учетных карт,

призы победителям (нужно мыслить весело и творчески! Как насчет нового BMW? Естественно, речь идет об игрушке!).



Команда А				
	Исходное время	Ошибки	Обнаруженные предметы	Очков, всего
Задание				
Отрицательная обратная связь				
Положительная обратная связь				
Запрещения				
Поощрения (позитивные высказывания)				

ПРОЦЕДУРА

В данном игровом упражнении допускается участие большого количества команд — до 30. Для каждой пары команд предусмотрите полный комплект необходимого инвентаря и выделение им отдельного «минного поля».

Раунд 1: отрицательная обратная связь

Правила игры

1. Разделите участников на две команды. Сообщите, что предполагаемая террористическая организация сообщила о минировании вашего здания. Часовой механизм должен сработать в течение 5 минут. Параллельно работают две команды по разминированию объектов: Команда А и Команда В. Однако нужно учитывать одну существенную проблему: все подрывники в этот день проходили осмотр у окулиста и им в глаза закапали атропин, вследствие чего они плохо переносят свет и носят повязки. По этой причине задача подрывников сводится к тому, чтобы точно следовать указаниям опытного эксперта. Ситуация усугубляется тем, что планируется урезать финансирование деятельности групп разминирования вдвое, поэтому останется единственная команда, скомплектованная из лучших специалистов.
2. От каждой команды нужен доброволец, который будет играть роль специалиста по минному делу; на него надевают повязку.

Примечание: у некоторых людей наблюдается врожденный страх перед «слепотой», в данном случае они не захотят и не смогут перемещаться с завязанными глазами. Если в команде не нашлось ни одного добровольца, попытайтесь найти двух добровольцев в конкурирующей команде, предоставив взамен одного своего игрока. Сообщите всем о совершенной замене.

3. Проинструктируйте добровольцев, сделайте акцент на том, чтобы они точно следовали указаниям экспертов.
4. Объясните участникам, что остальные члены команды выполняют функции экспертов, оценивающих эффективность работы команды подрывников.
5. Покажите игрокам три объекта (сюрпризы со звуковым эффектом). Поясните, что после того как подрывникам завяжут глаза, «бомбы» будут расположены в определенной зоне случайным образом.
6. Объясните функции и задачи подрывников:

- а) вдоль противоположных стен комнаты обозначьте две линии начала поиска; постарайтесь сделать так, чтобы эти линии были равноудалены от того места, где будут заложены «взрывоопасные» предметы;
 - б) поясните, что подрывник с завязанными глазами должен в течение пяти минут обнаружить и обезвредить опасные предметы, это можно обозначить звуком обнаруженной игрушки;
 - в) поскольку каждый подозрительный предмет может быть обнаружен не одной командой, подрывник обязан убедиться, что «обезвреженные» предметы он вернул на свои места. После того как команда обнаружила и обезвредила все три предмета, она может возвращаться на исходную позицию.
7. Объясните функции и задачи специалиста по целеуказанию:
- а) все подрывники выполняют указания экспертов, которые руководят их перемещениями в опасной зоне; таким образом, подрывники и эксперты действуют в связке;
 - б) эксперты имеют право давать подрывникам указания относительно направления движения, используя только карточки направлений;
 - в) выдайте всем карточки направлений отрицательной обратной связи (форма А);
 - г) объясните, что в первом круге у экспертов нет возможности обеспечивать положительную обратную связь или давать подрывникам какие-то развернутые рекомендации. Единственное, что они могут сделать, — обеспечить отрицательную обратную связь в отношении уже допущенных ошибок;
 - д) определение отрицательной обратной связи: негативные отзывы в отношении совершенных действий;
 - е) просмотрите примеры отрицательной обратной связи в контексте выбора направлений (форма А);
 - ж) попросите членов группы привести еще несколько примеров отрицательной обратной связи.
8. Объясните функции и задачи экспертов по оценке эффективности работы команды подрывников:
- а) те члены команды, которые не являются ни подрывниками, ни экспертами по целеуказанию, выступают в качестве экспертов по оценке эффективности работы команды подрывников;

- б) каждому эксперту выдается ручка, учетная карточка или пачка бумаги
- в) функции этих экспертов сводятся к наблюдению за действиями подрывников и экспертов по целеуказанию другой команды и фиксации всех допущенных ошибок, включая:
 - непредусмотренные правилами подсказки со стороны специалиста по целеуказанию;
 - непредусмотренные правилами оцупывания и прикосновения к любым объектам, обнаружение которых не входит в цели и задачи данного мероприятия;
- г) отчет результатов:
 - победившей считается та команда, которая набрала меньшее количество очков по итогам трех кругов;
 - за каждую секунду поиска и возвращения на исходную позицию начисляется по одному баллу.

Пример 1

Если подрывник обнаруживает все три предмета и возвращается на исходную позицию через 2 минуты 15 секунд, команда набирает $2 \times 60 + 15 = 135$ пунктов.

Если предметы не обнаружены в течение отведенного времени, то команда набирает $5 \times 60 = 300$ пунктов.

В случае если экспертом по эффективности выявляется нарушение правил со стороны специалиста по целеуказанию, к набранной сумме добавляется 50 баллов.

Пример 2

Если в первом раунде специалист по целеуказанию подойдет и скажет: «Поверни налево» (рекомендация) или: «Хорошо, продолжайте движение» (позитивная обратная связь), команде дополнительно насчитывается по 50 штрафных баллов за каждый из этих случаев.

Команде насчитывается по 10 штрафных баллов каждый раз, когда подрывник натыкается, задевает и прикасается к любому предмету, который не является предметом поиска.

Пример 3

Если подрывник наткнулся на три стула и случайно зацепил одного из экспертов по оценке эффективности, команда получает $4 \times 10 = 40$ штрафных очков.

Если удастся обнаружить и обезвредить все три мины, команде в качестве бонуса снимается сто очков.

Подготовка

1. Специалисты по целеуказанию завязывают глаза подрывникам.
2. После этого попросите экспертов по эффективности из противоположной команды убедиться в том, что подрывник ничего не видит.
3. Дайте специалистам по целеуказанию одну минуту на то, чтобы освоиться с командами отрицательной обратной связи. При этом эксперты по эффективности обязательно фиксируют все возможные нарушения.
4. Координатор мероприятия обязан указать на все ошибки, которые остались незамеченными экспертами по эффективности.

Игровое время

1. Специалисты по целеуказанию отводят подрывников на исходные позиции.
2. В полной тишине (желательно сделать это с пафосом) разложить взрывные устройства в зоне минирования. Жестами покажите специалистам по целеуказанию точное местоположение взрывных устройств.
3. Последний раз попросите задавать вопросы.
4. Убедитесь, что все участники находятся в полной готовности.
5. Дайте свисток.
6. Следите за временем, громко отсчитывайте каждую минуту.
7. Последние 10 секунд также отсчитайте вслух (10... 9... 8... 7...).
8. По истечении 5 минут остановите секундомер и дайте свисток.
9. Эксперты по эффективности должны занести на импровизированное табло время, фолы и найденные предметы.

Вопросы для обсуждения

Что вы чувствуете? (вопрос к подрывникам)

Что вы чувствовали во время игры?

Что вы чувствуете? (вопрос к специалистам по целеуказанию)

Что вы чувствовали во время игры?

Что вы отметили? (вопрос к экспертам по эффективности)

Что вы заметили во время игры?

Что произошло позже и еще позже?

Какие ценности в данном случае проявились в полной мере? (вопрос к группе)

Если мы исходим из предпосылки, что ценности управляют нашим поведением, то какие ценности могли руководить действиями подрывников?

Какие ценности могли управлять действиями других игроков?

Чему вы научились? (вопрос к группе)

Если задуматься над тем, что вы только что видели и оценили то, как прокомментировали свои ощущения и действия сами подрывники, как вы могли бы объяснить все увиденное в двух словах. Попробуйте сформулировать общее правило, принцип (добейтесь хотя бы нескольких вариантов ответа).

Что еще?

Какое отношение все то, чем мы сейчас занимались, может иметь отношение к реальному миру (к группе, к организации)?

Представьте на миг, что данная игра не более чем метафора чего-то такого, что вы испытываете на своей работе изо дня в день. Назовите, какие повторяющиеся события на вашей работе определяются теми же принципами, о которых мы только что говорили?

Раунд 2: положительная обратная связь

Правила игры

1. Установите секундомер на 5 минут.
2. Объясните, что все остается неизменным, за исключением роли специалиста по целеуказанию.

3. Попросите команду выдвинуть нового специалиста по целеуказанию. Поблагодарите за работу специалистов, которые были задействованы в первом раунде.
4. Поясните задачи и функции новым специалистам по целеуказанию:
 - а) все подрывники выполняют указания экспертов, которые руководят их перемещениями в опасной зоне; таким образом, подрывники и эксперты по-прежнему действуют в связке;
 - б) выдайте всем карточки направлений положительной обратной связи (форма В);
 - в) объясните, что во втором раунде эксперты не должны использовать отрицательную обратную связь или давать подрывникам какие-либо рекомендации, имея возможность использовать только отрицательную обратную связь в отношении **уже совершенных** действий;
 - г) определение положительной обратной связи: позитивные отзывы в отношении совершенных действий;
 - д) просмотрите примеры положительной обратной связи в контексте выбора направлений (форма В);
 - е) попросите членов группы привести еще несколько примеров положительной обратной связи.

Подготовка

Не отличается от подготовки в первом раунде.

Игровое время

Начало и процесс игры не отличаются от начала и процесса игры в первом раунде.

Вопросы для обсуждения

Что вы чувствуете? (вопрос к подрывникам)

Что вы чувствовали во время игры?

Что изменилось по сравнению с предыдущим раундом?

Что вы чувствуете? (вопрос к специалистам по целеуказанию)

Что вы чувствовали во время игры?

Что изменилось по сравнению с предыдущим раундом?

Что вы отметили? *(вопрос к экспертам по эффективности)*

Что вы заметили во время игры?

Что произошло позже и еще позже?

Какие ценности в данном случае проявились в полной мере? *(вопрос к группе)*

Если мы исходим из предпосылки, что ценности управляют нашим поведением, то какие ценности могли руководить действиями подрывников?

Какие ценности могли управлять действиями других игроков?

Чему вы научились? *(вопрос к группе)*

Если задуматься над тем, что вы только что видели и оценили то, как прокомментировали свои ощущения и действия сами подрывники, как вы могли бы объяснить все увиденное в двух словах. Попробуйте сформулировать общее правило, принцип *(добейтесь хотя бы нескольких вариантов ответа)*.

Что еще?

Какое отношение все то, чем мы сейчас занимались, может иметь отношение к реальному миру *(к группе, к организации)*?

Представьте на момент, что данная игра не более чем метафора чего-то такого, что вы испытываете на своей работе изо дня в день. Назовите, какие повторяющиеся события на вашей работе определяются теми же принципами, о которых мы только что говорили?

Раунд 3: отрицание

Правила

1. В целом все остается без изменений.
2. Объясните, что все остается неизменным, за исключением роли специалиста по целеуказанию.
3. Попросите команду выдвинуть нового специалиста по целеуказанию. Поблагодарите за работу специалистов, которые были задействованы в предыдущем раунде.
4. Поясните задачи и функции новым специалистам по целеуказанию:
 - а) все подрывники выполняют указания экспертов, которые руководят их перемещениями в опасной зоне; таким образом, подрывники и эксперты по-прежнему действуют в связке;

- б) выдайте карточки направлений запретов (форма С);
- в) объясните, что в третьем круге эксперты не должны использовать обратную связь или давать подрывникам какие-либо рекомендации позитивного характера, имея возможность использовать только негативные высказывания в отношении *предполагаемых* действий подрывника. Каждая фраза начинается так: «Вам не следует...»;
- г) определение негативных высказываний: рекомендации не предпринимать определенных действий;
- д) просмотрите примеры негативных высказываний в контексте выбора направлений (форма С);
- е) попросите членов группы привести еще несколько примеров негативных высказываний.

Подготовка

Без изменений.

Если мы исходим из предпосылки, что ценности управляют нашим поведением, то какие ценности могли руководить действиями подрывников?

Какие ценности могли управлять действиями других игроков?

Чему вы научились? (вопрос к группе)

Если задуматься над тем, что вы только что видели, и оценили то, как именно прокомментировали свои ощущения и действия сами подрывники, как вы могли бы объяснить все увиденное в двух словах. Попробуйте сформулировать общее правило, принцип (*добейтесь хотя бы нескольких вариантов ответа*).

Что еще?

Какое отношение все то, чем мы сейчас занимались, может иметь к реальному миру (*к группе, к организации*)?

Представьте на момент, что данная игра не более чем метафора чего-то такого, что вы испытываете на своей работе изо дня в день. Назовите, какие повторяющиеся события на вашей работе определяются теми же принципами, о которых мы только что говорили?

Раунд 4: утверждения

1. В целом все остается без изменений.
2. Объясните, что все остается неизменным, за исключением роли специалиста по целеуказанию.
3. Попросите команду выдвинуть нового специалиста по целеуказанию. Поблагодарите за работу специалистов, которые были задействованы в предыдущем раунде.
4. Поясните задачи и функции новым специалистам по целеуказанию:
 - а) все подрывники выполняют указания экспертов, которые руководят их перемещениями в опасной зоне; таким образом, подрывники и эксперты по-прежнему действуют в связке;
 - б) выдайте карточки направлений позитивных высказываний (форма D);
 - в) объясните, что в четвертом круге эксперты не должны использовать обратную связь или давать подрывникам какие-либо рекомендации негативного характера, имея возможность использовать только позитивные высказывания в отношении предполагаемых действий подрывника;

- г) определение позитивных высказываний: прямые указания по осуществлению возможных действий;
- д) просмотрите примеры позитивных высказываний в контексте выбора направлений (форма D);
- е) попросите членов группы привести еще несколько примеров позитивных высказываний.

Подготовка

Без изменений.

Игра

Начало и развитие игрового процесса остаются без изменений.

Вопросы для обсуждения

Что вы чувствуете? *(вопрос к подрывникам)*

Что вы чувствовали во время игры?

Что изменилось по сравнению с предыдущим раундом?

Что вы чувствуете? *(вопрос к специалистам по целеуказанию)*

Что вы чувствовали во время игры?

Что изменилось по сравнению с предыдущим раундом?

Что вы отметили? *(вопрос к экспертам по эффективности)*

Что вы заметили во время игры?

Что произошло позже и еще позже?

Какие ценности в данном случае проявились в полной мере? *(вопрос к группе)*

Если мы исходим из предпосылки, что ценности управляют нашим поведением, то какие ценности могли руководить действиями подрывников?

Какие ценности могли управлять действиями других игроков?

Чему вы научились? *(вопрос к группе)*

Если задуматься над тем, что вы только что видели и оценили то, как именно прокомментировали свои ощущения и действия сами подрывники, как вы могли

бы объяснить все увиденное в двух словах. Попробуйте сформулировать общее правило, принцип (*добейтесь хотя бы нескольких вариантов ответа*).

Что еще?

Какое отношение все то, чем мы сейчас занимались, может иметь к реальному миру (к группе, к организации)?

Представьте на момент, что данная игра не более чем метафора чего-то такого, что вы испытываете на своей работе изо дня в день. Назовите, какие повторяющиеся события на вашей работе определяются теми же принципами, о которых мы только что говорили?

Раунд 5: альтернатива

1. В целом все остается без изменений.
2. Происходит замена специалистов по целеуказанию.
3. Попросите команду выдвинуть нового специалиста по целеуказанию. Поблагодарите за работу специалистов, которые были задействованы в предыдущем раунде.
4. Поясните задачи и функции новым специалистам по целеуказанию:
 - а) в пятом раунде специалисты по целеуказанию могут использовать весь спектр средств, которыми они располагают: отрицательная обратная связь, позитивная обратная связь, негативные высказывания, позитивные высказывания;
 - б) напомните командам, что сейчас у них есть последняя возможность сократить количество накопленных баллов. Новенький «BMW» по-прежнему ждет своего владельца!

Игра

Подготовительный этап отсутствует.

Начало и развитие игрового процесса остаются без изменений.

Финальные вопросы для обсуждения

Что вы чувствуете? (*вопрос к подрывникам*)

Что вы чувствовали во время игры?

Что изменилось по сравнению с предыдущим раундом?

Что вы чувствуете? *(вопрос к специалистам по целеуказанию)*

Что вы чувствовали во время игры?

Что изменилось по сравнению с предыдущим раундом?

Что вы отметили? *(вопрос к экспертам по эффективности)*

Что вы заметили во время игры?

Что произошло позже и еще позже?

Какие ценности в данном случае проявились в полной мере? *(вопрос к группе)*

Если мы исходим из предпосылки, что ценности управляют нашим поведением, то какие ценности могли руководить действиями подрывников?

Какие ценности могли управлять действиями других игроков?

Чему вы научились? *(вопрос к группе)*

Если задуматься над тем, что вы только что видели, и оценили то, как именно прокомментировали свои ощущения и действия сами подрывники, как вы могли бы объяснить все увиденное в двух словах. Попробуйте сформулировать общее правило, принцип *(добейтесь хотя бы нескольких вариантов ответа)*.

Что еще?

Какое отношение все то, чем мы сейчас занимались, может иметь к реальному миру *(к группе, к организации)*?

Представьте на миг, что данная игра не более чем метафора чего-то такого, что вы испытываете на своей работе изо дня в день. Назовите, какие повторяющиеся события на вашей работе определяются теми же принципами, о которых мы только что говорили?

Что, если бы...? *(вопросы к подрывникам)*:

- что, если бы взрывных устройств было больше; повлияло бы это каким-нибудь образом на ваш подход к решению поставленной задачи;
- что, если бы мы сократили время, в течение которого нужно обезвредить взрывные устройства; повлияло бы это каким-нибудь образом на ваш подход к решению поставленной задачи;
- что, если бы мы увеличили сумму штрафных баллов; повлияло бы это каким-нибудь образом на ваш подход к решению поставленной задачи?

Что дальше? (вопросы к группе):

- если бы мы повторили эту игру, что вы стали бы делать иначе, учитывая сделанные сегодня выводы;
- как вы могли бы применить усвоенные сегодня принципы в отношении выдачи содержательных указаний;
- как можно было бы применить усвоенные сегодня принципы в отношении того, как вы выполняете указания, полученные от своего партнера или наставника?

Варианты

1. **Сокращенный вариант:** можно сэкономить время за счет менее важных для целей этого упражнения раундов. В условиях жесткого цейтнота можно отбросить раунды с третьего по пятый, попытавшись ответить на вопросы «что, если» на предыдущем этапе. Ценность каждого этапа состоит именно в эффективности последующего обсуждения.
2. **«Центр управления полетами»:** эта игровая модель имитирует ситуацию, когда один человек зависит от другого, остро нуждаясь в информации, совете, четких инструкциях и указаниях. Последняя версия этой игры предполагает использование электронного коммутатора, с помощью которого имитируется выход в открытый космос. Один из игроков (космонавт) должен распределить 36 непомеченных ключей в заранее согласованном порядке. Второй участник (ЦУП) выдает инструкции в отношении того, в каком порядке и какой ключ нужно обнаружить. Если последовательность ключей нарушается, раздается предупредительный сигнал.

Для передачи инструкций и последующего обучения в процессе обсуждения в этой игре используются те же механизмы, которые реализуются последовательным использованием отрицательной обратной связи, положительной обратной связи, отрицательных и положительных высказываний, возможным применением альтернативы; предлагаются аналогичные вопросы для обсуждения.

ОТРИЦАТЕЛЬНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ В КОНТЕКСТЕ ПРИМЕНЕНИЯ КАРТ НАПРАВЛЕНИЯ

Форма А

Специалисты по целеуказанию и подрывники действуют в одной связке. Задача подрывника сводится к оперативному обнаружению и обезвреживанию

взрывных устройств в зоне минирования и возвращению на исходную позицию. В этом круге специалисты по целеуказанию не имеют права давать рекомендации или пользоваться позитивной обратной связью, указывающей на правильность действий подрывника. Единственным средством коммуникации, которым могут пользоваться специалисты по целеуказанию, являются отрицательные высказывания в отношении совершенных действий, а именно:

Что может говорить специалист по целеуказанию	Что он не может сказать
Вам не следует поворачивать налево	Поверните направо Не поворачивайте налево
Вам не следует поворачивать направо	Поверните налево. Не поворачивайте направо
Вы не должны проходить это место	Продолжайте движение в том же направлении
Вы не должны поднимать (опускать) руку	Поднимите руку вверх (протяните вниз)
Вы не должны изменять положения руки	Правильно, держите руку поднятой (опущенной)
—	Отведите руку вправо на 30 градусов
Пока не надо нагибаться	Нагнитесь еще ниже
Не нужно бежать (идти медленнее)	Быстрее (медленнее)

ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ В КОНТЕКСТЕ ПРИМЕНЕНИЯ КАРТ НАПРАВЛЕНИЯ

Форма В

Специалисты по целеуказанию и подрывники действуют в одной связке. Задача подрывника сводится к оперативному обнаружению и обезвреживанию взрывных устройств в зоне минирования и возвращению на исходную позицию. В этом раунде специалисты по целеуказанию не имеют права давать рекомендаций. Единственным средством коммуникации, которым могут пользоваться специалисты по целеуказанию, являются одобрительные высказывания в отношении совершенных действий, а именно:

Что может говорить специалист по целеуказанию	Что он не может сказать
Правильно, что вы повернули налево	Поверните налево. Не надо идти вправо
Повернуть направо было хорошей мыслью	Поверните направо. Не надо идти влево
Правильно, что вы замедлили шаг	Медленнее. Не надо так бежать
Правильно, что протянули руку вверх/вниз	Поднимите/опустите руку
Так, так, держите руку поднятой	Отведите руку на 30 градусов вправо
То, что вы наклонились, было правильно	Еще нагнитесь
Хорошо, что вы ускорили/снизили темп	Быстрее/медленнее

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ВЫСКАЗЫВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ ПРИМЕНЕНИЯ КАРТ НАПРАВЛЕНИЯ

Форма С

Специалисты по целеуказанию и подрывники действуют в одной связке. Задача подрывника сводится к оперативному обнаружению и обезвреживанию взрывных устройств в зоне минирования и возвращению на исходную позицию. В этом раунде специалисты по целеуказанию не имеют права давать рекомендации или пользоваться позитивной обратной связью, указывающей на правильность действий подрывника. Единственным средством коммуникации, которым могут пользоваться специалисты по целеуказанию, являются отрицательные высказывания в отношении совершенных действий, а именно:

Что может говорить специалист по целеуказанию	Что он не может сказать
Вам не следует поворачивать налево	Поверните направо. Не поворачивайте налево
Вам не следует поворачивать направо	Поверните налево. Не поворачивайте направо
Вы не должны проходить это место	Продолжайте движение в том же направлении
Вы не должны поднимать/опускать руку	Протяните руку вверх/вниз
	Правильно, держите руку поднятой/опущенной
Пока не надо нагибаться.	Отведите руку вправо на 30 градусов.
Не нужно бежать/идти медленнее	Нагнитесь еще ниже
	Быстрее/медленнее

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ВЫСКАЗЫВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ ПРИМЕНЕНИЯ КАРТ НАПРАВЛЕНИЯ

Форма D

Специалисты по целеуказанию и подрывники действуют в одной связке. Задача подрывника сводится к оперативному обнаружению и обезвреживанию взрывных устройств в зоне минирования и возвращению на исходную позицию. В этом раунде специалисты по целеуказанию имеют право давать прямые указания, то есть имеют возможность делать направленные в будущее идеи и предположения в отношении действий подрывника, например:

Что может сказать специалист по целеуказанию	Что не может говорить специалист по целеуказанию
Поверните направо	Не поворачивайте направо. Вам не следует поворачивать направо
Поверните налево	Не поворачивайте налево. Вам не следует поворачивать налево
Продолжайте движение в том же направлении	Прекратите движение в этом направлении. Вы должны уже были остановиться
Протяните руку вверх/вниз	Вы не должны поднимать/опускать руку Не отводите руку на 30 градусов вправо
Нагнитесь еще ниже	Правильно, что вы наклонились. Пока не надо нагибаться
Быстрее/медленнее	Не нужно бежать/идти медленнее

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА СОВЕЩАНИЙ

ПОЯСНЕНИЯ

Цель выполнения данного упражнения состоит в информировании участников о рисках, связанных с ненадлежащим проведением совещаний, и в знакомстве с простыми решениями, применение которых позволяет добиться более эффективного проведения совещаний как с точки зрения самого процесса, так и с точки зрения получаемых конечных результатов. Участники должны прочитать пример, который послужит основой для последующего обсуждения. Группе предстоит решить две задачи: сформулировать проблему и предложить адекватное решение.

Проходят два раунда переговоров в формате совещания, одно из которых проводят **без применения** предлагаемого процесса, способствующего более эффективному проведению заседания, и одно — **с применением** этого процесса. Последующее обсуждение и подведение итогов расставит акценты таким образом, чтобы выгоды от использования этого процесса стали очевидными. Участники должны быть заранее извещены о трудностях, которые обычно связаны с достижением консенсуса и возможностью высказаться всем членам группы.

Разбираемый пример побуждает участников работать в команде, исследуя принципы и ценности, лежащие в основе совместной работы в процессе принятия решений. Этот пример легко может стать точкой отсчета для обсуждения любой из перечисленных ниже тем:

- принятие решений;
- организационный аспект работы в рамках команды;
- ценности в рамках команды;

- организационный аспект справедливости;
- развитие менеджмента;
- организационная культура.

Необходимое время: 50–60 минут.

Необходимые материалы:

- форма А (вступление к теме);
- форма В (пример);
- форма С (указания по применению процесса решения проблем);
- форма D (карта обратной связи наблюдателя).

ПРОЦЕДУРА

1. **Вступление:** в этой части рассматриваются различные типы совещаний, которые проводятся в связи с решением деловых вопросов. Поднимается также вопрос о том, сколько времени средний менеджер проводит на таких совещаниях (форма А).
2. **Обсуждение примеров в группах:** каждая группа рассматривает простой практический пример (форма В), после чего ей будет предложено сделать предварительные заключения по рассмотренной проблеме. В течение первых десяти минут группы работают самостоятельно, после чего они должны вкратце сформулировать свои выводы, уложившись в 30 секунд.
3. **Участникам выдаются Указания по процессу решения проблем (форма С).** Группы используют эти материалы, чтобы выработать альтернативную точку зрения по рассмотренному вопросу и прийти к общему мнению об оптимальном решении.
4. **Обратная связь с наблюдателями:** в каждую группу назначают по одному наблюдателю, который должен заполнить *Карту обратной связи наблюдателя*.
5. **Обсуждение и анализ, советы, «чудесные» решения,** позволяющие существенно повысить эффективность проведения заседаний, посвященных решению проблем. На завершающем этапе участники заполняют *Карту обратной связи участников* (форма Е) и обсуждают результаты проведения этого упражнения в группах. Инструктор резюмирует и отражает общие выводы, обязательно фиксируя ключевые моменты на доске.

ВСТУПИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ СОВЕЩАНИЯ

Форма А

Менеджер и совещание: бездна

По данным исследований, менеджер проводит в среднем до 70% рабочего времени на различных совещаниях. Наряду с этим было установлено, что половина опрошенных менеджеров считает эти заседания пустой тратой времени! При этом, бесспорно, работа руководителя среднего звена становится все более напряженной. Почему? В основном это связано с увеличением нагрузки при снижении численности руководящих кадров.

Поэтому многие управленческие задачи передаются командам подчиненных. В настоящее время за достижение конечного результата все чаще отвечают полностью автономные команды, которым часто недостает понимания принципов реализации руководящих функций, бывших некогда прерогативой менеджмента.

Процесс управления в рамках совещания является наболевшей темой. Именно эффективность этого процесса определяет как различия в конечных результатах, так и степень «включения» в процесс обсуждения участников совещания. Процесс управления совещанием, которое проводится для решения определенной проблемы, может быть уподоблен творческому процессу, предполагающему *возможность научения*.

История вопроса: структура и парламентская процедура

Пожалуй, наиболее известной основой любого совещания является так называемая *парламентская процедура*, требующая жесткого подчинения формальным процессам организации совещания. Так, например, предложения участников заседания могут рассматриваться только в соответствии с определенными регламентом, после чего в процессе голосования (для голосования должен быть набран кворум) по ним может быть принято или отклонено определенное решение. Предложения могут иметь однозначный или спорный характер. Особенности формальной процедуры является также осуществление функций выбранного председателя и составление календарного плана будущих заседаний.

История формальных процедур и регламента восходит в европейской традиции еще к английскому парламенту XVI века. На основе процедур английской Палаты общин Томас Джефферсон, впоследствии ставший председателем Сената Соединенных Штатов, составил после ратификации Конституции тринадцатью

первыми американскими колониями *Руководство по парламентской практике*. На исходе 60-х годов XIX века Генри Роберт сформулировал правила, которые могут иметь более широкое применение. Его идеи заключались в сочетании парламентских процедур с единым сводом правил. В целом этот гибрид, повсеместно известный как *Правила Роберта*, до сих пор используется корпорациями при организации работы в комитетах и управленческих структурах компании. Однако, по мнению некоторых экспертов, эти устанавливающие жесткий регламент правила нередко мешают принятию качественных решений.

Классификация совещаний

Совещания самого разного формата могут иметь также самые разные цели. Вот только некоторые из них: собрания с целью подготовки участников; заседания в комитетах; собрания совета директоров, наблюдательных советов и других управленческих и совещательных органов корпорации; собрания, посвященные подведению итогов, корректировке и пересмотру планов; совещания с целью оценки качества работы и т. д.

Современный исследователь Эдвард Скэнелл в своей классификации выделяет четыре категории:

- 1) *информационные совещания*, включая занятия по подготовке;
- 2) *оперативные совещания*, в рамках которых два-три человека обсуждают возникшую проблему и способы ее решения;
- 3) *мозговой штурм* направлен на выработку перечня творческих, неординарных, альтернативных подходов к наболевшим проблемам;
- 4) *собрания, направленные на решение проблем*: собирается вся команда для выработки решения по определенной проблеме.

Поскольку мы глубоко убеждены, что работа менеджера по существу сводится к процессу решения проблем, предметом нашего внимания станет именно последняя категория.

ПРИМЕР

Форма В

Указания

1. Прочитайте текст.

2. После этого в процессе совместной работы в команде попытайтесь добиться выполнения перечисленных ниже целей. Далее обсудите предлагаемое вами решение в группе:
 - определите, в чем состоит проблема в рассмотренном примере;
 - подготовьте план урегулирования проблемы (проблем).
3. На выполнение этого задания отводится 10–15 минут.

Преамбула

Ваша компания, *Aste Pens, inc.*, является изготовителем и распространителем качественных письменных принадлежностей, включая перьевые и механические ручки высшей категории. У компании незапятнанная коммерческая репутация, богатая история и отсутствие конкурентов на внутреннем рынке. Команда, членом которой вы являетесь, работает уже в течение трех лет и отвечает за подготовку технической документации, включая прилагающиеся к перьевым ручкам инструкции по эксплуатации. Эта рабочая группа является вспомогательным подразделением отдела маркетинга. Более конкретно круг ее обязанностей сводится к составлению описания изделия «на понятном языке», формы заказа на сервисное обслуживание изделия, формы заказа на сопутствующие изделия и материалы, включая высококачественную бумагу, чернила, стержни, а также подготовку изделий к транспортировке. Эта группа в полной мере является автономной, самоуправляемой командой, имеющей право самостоятельно принимать кадровые решения и рассматривать вопросы, связанные с оплатой труда. Более того, здесь собрался дружный коллектив, где каждый испытывает глубокое уважение к профессиональным качествам своих коллег. В какой-то мере эту команду можно назвать идеальной.

Команда

Все члены команды работают 40 часов в неделю и имеют следующие характеристики с точки зрения человеческого капитала:

Имя	Опыт работы	Оценка качества работы*	Образование	Лица, находящиеся на иждивении
Франсис	18	4,9	Степень: филолог	Муж + 3 детей
Рэй	12	4,75	Степень: искусствовед	Нет
Дрю	10	4,5	Бакалавр: реклама	Жена
Алекс	3	4,6	Бакалавр: бизнес	Жена + ребенок

*средний показатель за последние пять лет, высший балл — 5, низший — 1.

Вызов

Вы узнаете, что компания испытывает определенные затруднения в связи со снижением выручки от реализации и прибыли за третий квартал, планируя рассмотреть программу радикального сокращения затрат в целях компенсации уменьшения прибыли. По всей видимости, источником проблемы являются производственные издержки, учитывая перерасход средств в связи с увеличением затрат на переработку сырья, машинную обработку и сборочные операции. Перед вашей командой поставлена задача: выработать решения по снижению объема издержек. Хотя при этом прямо не высказывалось рекомендаций о рассмотрении перспективы сокращения штатов, команда рассмотрела эту альтернативу и пришла к заключению, что сокращение производственной деятельности не принесет желаемых результатов. Некоторые прямые конкуренты недавно также объявили о сокращении объемов производства, но основным мотивом такого решения являлось повышение конкурентоспособности иностранных производителей. Все члены команды работают полную рабочую неделю.

Инфраструктура и производство

Учредитель и генеральный директор компании г-н Тортон Ф. Инквелл нанимает директора кадрового отдела, перед которым поставлена задача: пересмотреть премиальные планы и проанализировать, насколько оправданы издержки по оплате труда по всем функциональным подразделениям компании. Это кадровое решение несколько упростило жизнь менеджеру по административным вопросам, который до сих пор совмещал в своем лице обязанности по решению кадровых вопросов в отношении 146 сотрудников производственного подразделения и функции офис-менеджера, под началом которого пять человек. В выводах своего отчета, который был направлен генеральному директору, новый директор по персоналу Сьюзан Пипл сообщает, что вспомогательное подразделение отдела маркетинга является избыточной управленческой структурой и именно *этой команде, согласно планам по развитию процесса делегирования полномочий, следует предоставить шанс найти адекватный способ радикально сократить издержки*. Так же как и ее оппоненты, изначально она была согласна с рекомендациями г-на Инквелла и была склонна рассматривать сокращение штата на производстве как наиболее обоснованное решение.

Конкурентоспособность

Иностранные производители аналогичной продукции используют при изготовлении корпусов цветной акрил особого состава; их изделия отличаются броским,

модным дизайном и сравнительно невысокими ценами; они ориентируются на привлечение неконсервативных, преимущественно молодых покупателей. Продукция компании *Асте* отличается надежностью, функциональностью, классическим дизайном, подпадая по среднему ценовому сегменту. Корпуса металлические, поэтому повышение издержек в связи с машинной обработкой неизбежно отражается на ежегодном увеличении цен. К счастью, в настоящее время есть большой выбор стандартных корпусов (в том числе и из акрила), которые можно использовать в производстве с минимальными издержками в связи с нанесением на корпус собственной торговой марки, что обеспечит узнаваемость бренда. Г-н Инквелл считает использование стандартных корпусов недопустимым, предполагая невозможность обеспечения на должном уровне контроля качества, и неодобрительно относится к деятельности новой команды, которая должна проанализировать целесообразность такого решения. Эта команда собрана из представителей разных функциональных подразделений и состоит из пяти человек, включая представителя от вспомогательного подразделения отдела маркетинга. Вся группа категорически не согласна с такой постановкой вопроса и считает использование покупных стандартных корпусов из акрила блестящей возможностью для запуска новой продуктовой линейки сравнительно недорогих в изготовлении ручек, имеющих раскрученный бренд.

Скрытые издержки, тайные мотивы

Г-жа Франсис, наиболее опытный сотрудник из вспомогательного подразделения отдела маркетинга, рассматривает ситуацию совершенно иначе, чем г-н Инквелл. Понимая, что основная работа ее группы заключается в том, чтобы обеспечить безопасную доставку изделия от цеха до конечного потребителя, она решает провести небольшое расследование и связывается с отделом сбыта. Неожиданно для себя она обнаруживает, что в прошедший квартал число рекламаций было пиковым. На основании полученных данных можно было бы предположить, что упаковочные материалы, рекомендованные для использования ее подразделением, не гарантируют безопасной транспортировки изделий. На следующее утро она назначает встречу с агентом по закупкам, пытаясь выяснить, какие еще причины могли привести к такому результату. В то же время г-жа Франсис утратила былой энтузиазм и почти смирилась с возможным сокращением штата или работой на неполную занятость. В настоящее время ее дочь проходит стажировку, и она готова лоббировать ее назначение! При этом она прекрасно понимает, что сокращение рабочей недели может негативно отразиться на материальном положении остальных членов команды.

Итоги

Вспомогательному подразделению отдела маркетинга было предложено согласовать возможные предложения, реализация которых позволила бы снизить издержки в связи со своей деятельностью. Члены команды в целом опасаются, что менеджмент примет решение о временной приостановке или разрыве трудовых договоров, и намереваются отстаивать свои интересы.

УКАЗАНИЯ ПО ПРОЦЕССУ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Форма С

1. Опишите, как лично вы оцениваете описанную ситуацию. Опирайтесь только на изложенные факты, определите их значение, оставайтесь предельно точными, поясните используемую терминологию, обоснуйте свои выводы.
2. Какие причины реально лежат в основе изложенной проблемы? Перечислите как можно больше таких причин. Если это у вас не получается, то попробуйте изложить свой взгляд на эту проблему: что здесь происходит с вашей точки зрения?
3. Как эта проблема может быть, по-вашему, решена?
4. Что является оптимальным решением этих проблем?

КАРТА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ НАБЛЮДАТЕЛЯ

Форма D

Ваша задача состоит в том, чтобы определить, в чем выражается процесс реализации командой поставленных перед ней задач. Прокомментируйте используемые командой процессы и процедуры.

1. Формулировка проблемы.
2. Генерация возможных решений.
3. В чем заключается проблема с точки зрения описанной команды?
4. С какими решениями могут выступить ее участники?
5. Каким образом они придут к *оптимальному* решению?
6. Насколько тщательно они произведут оценку той альтернативы, которая действительно являлась бы оптимальным решением возникших проблем?
7. Дополнительные комментарии: _____

КАРТА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ УЧАСТНИКОВ

Форма Е

1. По ходу данного совещания у меня возникло ощущение, что мое мнение будет учтено. У меня была возможность высказать свое мнение, и его выслушали с должным вниманием.

Да

Нет

Комментарии: _____

2. Я согласен с принятым решением:

Да

Нет

Комментарии: _____

3. Я считаю, что процесс, используемый нами для анализа и обсуждения данного примера, был достаточно эффективным.

Да

Нет

(Если «нет», то выскажите, пожалуйста, свои предположения, как можно было бы его исправить.)

ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ НАВЫКОВ ПО «ВОСПИТАНИЮ» ПЕРСОНАЛА

ПОЯСНЕНИЯ

Всем хорошо известно, что наилучший способ привить менеджеру навык работы наставником, это — практика и еще раз практика. В следующем упражнении приводится множество разнообразных сценариев для взаимоотношений менеджера и подчиненных, поэтому даже при работе в большой группе можно найти достаточно материала для ролевых игр.

Помимо 50 сценариев упражнение включает карту обратной связи *наблюдателей*, в задачу которых входит документирование позитивной и конструктивной обратной связи, предназначенной участникам, которые выполняют упражнение.

Необходимое время: 15 минут на каждую ролевую игру.

Необходимые материалы:

- форма А (практикум по навыкам наставника — сценарии);
- форма В (практикум по навыкам наставника — обратная связь).

ПРОЦЕДУРА

1. Разбейте группу на команды по три человека, каждой из которых предоставьте формы А и В. Можно распределить сценарии по группам или предоставить участникам возможность выбирать самим.

2. В рамках каждого сценария действуют три персонажа: менеджер/наставник (все сценарии написаны с точки зрения интересующей нас темы), сотрудник и источник обратной связи, ориентированный на менеджера-наставника. Сотрудник, играющий роль источника обратной связи, использует форму В.
3. В процессе ролевой игры источник обратной связи заполняет форму В и передает ее участнику, играющему менеджера-наставника.
4. В рамках каждого сценария предусмотрите возможность меняться ролями, чтобы каждый участник трио выступил в роли всех персонажей.

Импровизации

1. Сценарии могут отбираться координатором процесса и зачитываться группам, что внесет элемент неожиданности, или участники группы ознакомятся и сами выберут интересующий их сценарий.
2. Группа может включать несколько источников обратной связи.

ПРАКТИКУМ НАВЫКОВ НАСТАВНИКА: СЦЕНАРИИ

Форма А

1. Энн отвечает за нормативный учет производственной эффективности, корректируя данные каждый месяц и предоставляя ежеквартальные отчеты. Подготовленные отчеты отличаются точностью и предоставляются своевременно, однако пользователи содержащейся в отчетах информации жалуются на то, что формат отчетов затрудняет восприятие и понимание материала. Вы решили поговорить с Энн в связи с возникшей проблемой.
2. Брайн стремится стать младшим менеджером. Он отличается яркими качествами лидера, и вы полагаете, что из него получится неплохой руководитель. Единственная проблема заключается в том, что большинство сотрудников считают его слишком самонадеянным, поскольку он часто перебивает других, стремясь изложить свои собственные взгляды. Не имея опыта управленческой работы, он попросил, чтобы вы помогли ему добиться поставленной цели.
3. Беверли и Марк — эффективные и добросовестные работники. Но эти качества могут проявиться лишь в том случае, если они будут работать порознь. Они избегают контактов друг с другом, не предоставляют друг другу существенных для работы сведений, их личная неприязнь сказывается на резуль-

татах работы всей команды. Они получили задание решить организационные вопросы в связи с предстоящей конференцией, и Марк только что вошел в ваш кабинет, чтобы отказаться от участия в этом совместном проекте.

4. Беттино работает на компанию в течение 12 лет; зарекомендовала себя как высокоэффективный, надежный сотрудник, прекрасно ладит со всеми членами своей группы. Однако с тех пор, как все рабочие места в отделе оборудовали персональными компьютерами, производительность ее труда заметно ухудшилась, оставаясь намного ниже, чем в среднем по отделу. Так же как и остальные сотрудники, она посещала курсы компьютерной грамотности и имеет опыт самостоятельной работы на компьютере в течение месяца, но в данный момент она подходит к вам с тем, чтобы вы предоставили ей возможность работать на старом оборудовании.
5. Кристел выходит замуж через месяц. До сих пор она являлась наиболее эффективным торговым представителем, но в последнее время она слишком занята приготовлениями к свадьбе — в рабочее время. Вы точно зафиксировали факт, что каждый день она тратит на личные разговоры по служебному телефону до 80 минут. Поэтому вы решили с ней переговорить.
6. Бен является вашим сотрудником шесть месяцев. Он расположен к работе, стремится осваивать новые навыки, дисциплинирован. Однако вы заметили, что за истекший полугодовой период процент допущенных в процессе работы ошибок у него на 10% выше, чем в среднем по отделу. Вы хотите поднять этот вопрос сегодня во время еженедельной индивидуальной беседы.
7. Кейси устроилась на работу в вашу компанию два месяца тому назад. При устройстве она сообщила, что на предыдущем месте работы при подготовке отчетов ей приходилось работать с базами данных и программным обеспечением для расчетов. Однако, проверяя представленные отчеты, вы обнаружили ряд систематических ошибок, что заставило вас усомниться в том, что она действительно правильно применяет встроенные формулы. При этом очевидно, что она довольна своим новым местом и умеет работать в команде. Вы хотите поднять вопрос о выявленных ошибках.
8. Крис ведет базу данных. За последние два месяца качество его работы заметно ухудшилось. Впервые за последние три года у компании появились претензии к качеству его работы. Вы фиксируете все допущенные им ошибки на протяжении нескольких недель, не сообщая о них сотруднику, надеясь увидеть, что качество его работы повысится без вашего вмешательства. Однако ваши ожидания не оправдались и вы решили обсудить эту проблему.

9. Джек прекрасный работник, который относится к выполнению своих обязанностей с энтузиазмом. Но при этом его внешний вид не всегда соответствует принятым в компании требованиям. В то время как в компании сотрудники могут носить повседневную одежду только по пятницам, он нередко приходит в джинсах и в другие дни. Сегодня он спровоцировал конфликтную ситуацию, которая нарушает правила внутренней безопасности, действующие в компании. Вы попросили его зайти к вам, чтобы поднять наболевший вопрос.
10. Дана часто должна набирать тексты, но у нее такие длинные ногти, что они мешают печатать. В среднем в каждом небольшом документе она допускает до пяти ошибок, поскольку, как вы убедились, подойдя к ее рабочему месту, цепляет ногтями сразу несколько клавиш. Для ее должности важно знать специфику отрасли и разбираться во всех тонкостях действующих в этом подразделении процедур, и она полностью соответствует занимаемой должности по этим ключевым критериям, но орфографические ошибки в подготавливаемых документах также недопустимы. Вы хотите обсудить этот вопрос при анализе итогов недели.
11. Гектор превосходно разбирается в технике. Он готов оказать помощь любому сотруднику, способен устранить любую программную или системную ошибку, разъяснить любой вопрос на эту тему, и все, включая вас, отдают должное его способностям. Однако проблема заключается в том, что, помогая другим, он часто не справляется со своими прямыми обязанностями. За истекший месяц вы установили, что он выполняет запланированные задачи не более чем в 70% случаев. Вы хотите обсудить это с Гектором.
12. Робин, которая проработала на компанию уже шесть лет, в целом очень дисциплинирована, но за последние три месяца она отсутствовала на рабочем месте десять дней. Именно по этой причине ваш отдел не успел к сроку выполнить поставленную задачу, в связи с чем вы имели неприятный разговор со своим начальником. Робин только что вошла в ваш кабинет и просит дать ей на следующей неделе еще три отгула.
13. Кэрол назначена старшей группы, образованной в рамках вашего отдела. Она является прирожденным лидером, однако ей не хватает понимания того, как организовать работу над проектом и довести начатое до конца. Не понимает она также и принципов планирования по темам. Вы хотите, чтобы она координировала изменения по процедурным вопросам в рамках отдела. Вы вызываете ее к себе, чтобы разъяснить суть и задачи будущих изменений, а также обсудить те управленческие навыки, без которых ей как лидеру команды не обойтись при работе над проектом.

14. Дэвид недавно стал совмещать со своими обязанностями функции инструктора. В связи с этим он подготовил превосходный учебный материал и провел ряд встреч с новыми сотрудниками, чтобы ознакомить их с работой отдела. Однако два стажера из новичков жаловались, что Дэвид не уделяет достаточного внимания специфике работы, не дает возможности задавать вопросы и не предусматривает практической отработки навыков. Вы хотите встретиться с Дэвидом, чтобы поставить его в известность о том, как воспринимают его метод подачи материала, и совместно выработать план действий в связи с этой проблемой.
15. Марк работает в вашем отделе восемь месяцев. Похоже, он горит желанием осваивать новые навыки и работать с полной самоотдачей, но при этом каждые полчаса он обращается к вам за какими-либо указаниями. Вот он, кстати, снова идет.
16. Хизер — эрудированный и компетентный сотрудник, работающий на компанию уже пять лет, однако на совещаниях она ни разу не выступила с какой-либо инициативой или идеей, которые, учитывая ее опыт и знания, были бы, бесспорно, ценными для группы. Сегодня состоится очередная индивидуальная беседа по итогам недели, и вы хотите обсудить эту проблему с ней лично.
17. Работа Джесси состоит в проверке документов. Джесси работает в этой компании три месяца, он дисциплинирован и производит впечатление человека, полностью погруженного в свою работу. Проблема состоит в том, что он пропускает слишком много ошибок. Выборочная проверка на этой неделе показала шесть очевидных ошибок в оформлении документов, которые не могли быть не замечены специалистом по делопроизводству. Поскольку Джесси является новым сотрудником, вы назначили ему встречу с целью выяснить, известны ли ему стоящие перед ним задачи, и узнать, посещает ли он курсы специальной подготовки, на которые он был направлен, или нет.
18. Вы недавно стали младшим менеджером и полностью удовлетворены как своей новой работой, так и коллективом. Ханна является самым аккуратным сотрудником, и вы высоко ее цените. Но с другой стороны, из-за своей педантичности она работает довольно медленно. Ежедневно она обрабатывает не более 13 заявок от покупателей, тогда как средняя норма составляет 20 заявок. Вы хотите встретиться с ней и обсудить эту проблему.
19. Джудит хочет стать в скором будущем тренером-наставником отдела. Джудит доброжелательна и общительна, поэтому вы согласны с ней в том, что ей понравится работать в новом качестве и эта работа будет достаточно успешной. У нее превосходно поставлена речь. Однако ее слабым местом является

составление писем и документов, тогда как такой навык необходим для этой позиции, поскольку нужно готовить и постоянно обновлять учебный материал. Джудит только что вошла к вам в кабинет, чтобы узнать ваше мнение о том, какие навыки ей нужно освоить, чтобы занять интересующую ее должность.

20. Уэсли работает по 50 часов в неделю, и его работу всегда отличает высокое качество. Однако никто не знает, на сколько именно он опоздает сегодня. Хотя в вашем отделе не действует гибкий рабочий график, он пришел сегодня в 9.45, не поставив вас в известность о том, что задержится. За последние две недели он приходил после 9.30 четыре раза. Он работает на компанию уже два года и является исключительно ценным сотрудником, но в последнее время его опоздания стали принимать вызывающий характер. Вы хотите поговорить с ним и выяснить причины произошедшей перемены.
21. Мелани работает в компании четыре года и по праву считается одним из наиболее знающих специалистов в своей области. Но при этом на ее рабочем столе царит жуткий беспорядок. Так, на прошлой неделе она обнаружила в одном из своих столов важный документ, который все разыскивали в течение недели. В начале месяца, пока она была на больничном, никто не мог разобраться с ее записями, чтобы закрыть за нее хотя бы самые срочные дела. Сегодня вы хотите с ней переговорить на эту тему.
22. Джозеф является одним из младших менеджеров. Заметно, что подчиненные довольны своим начальником и уважают его как руководителя. Однако вы считаете, что он не всегда организован. На этой неделе он не присутствовал на двух важных совещаниях, кроме того, он не всегда верно определяет приоритеты в своей работе. Так, на прошедшей неделе он не выполнил один из ключевых пунктов по работе над проектом, и в результате сроки сдачи этого проекта отодвинулись на две недели. Вы решили затронуть вопрос личной организованности на очередном заседании по итогам недели.
23. Сара — компьютерный гений. Кроме того, она доброжелательна и с ней легко работать. Учитывая ее квалификацию как специалиста по системам, ее часто выбирают для работы в командах, организованных по определенной тематике. Было согласовано, что она должна присутствовать на ряде совещаний, однако за последние два месяца к вам поступили три жалобы, связанные с тем, что Сара не справилась с конкретными поручениями в рамках текущего проекта, что послужило причиной задержки большой программы по переводу всего предприятия на новую систему. Чтобы обсудить это, вы вызвали ее к себе.

24. Майк один из наиболее эффективных младших менеджеров, работает в компании уже пять лет. Недавно у него родился первый ребенок, и поэтому он просит вас дать ему возможность перейти на гибкий график работы, чтобы больше времени проводить с женой и дочкой.
25. Вероника является одним из младших менеджеров. Она прекрасно справляется с ролью наставника, и именно благодаря ей правила внутреннего распорядка и безопасности рациональны и неукоснительно соблюдаются сотрудниками. Соблюдение техники безопасности в ее отделе заслуживает наивысшей оценки. Однако один из ее подчиненных решил поговорить с вами о проблеме, которая возникает, когда Вероника проводит совещания. У нее никогда не бывает заранее составленной повестки дня. В результате после такого совещания никто толком не может сказать, какие решения и по каким вопросам были приняты и что кому было поручено. Вы хотите поднять этот вопрос на совещании по итогам недели.
26. Сьюзен берет отпуск для прохождения лечения на шесть недель. Она попросила вас о встрече, чтобы еще раз уточнить дату, когда ей нужно будет выходить на работу, а также уяснить политику, обязательства и принятые в компании процедуры в связи с обеспечением сотрудников медицинской помощью. Она точно не знает, кого ей нужно уведомить о том, что со следующей недели ее не будет на рабочем месте в течение длительного времени. Кроме того, она хотела бы выяснить, кто будет выполнять ее обязанности во время ее отсутствия. Она только что вошла в ваш кабинет, чтобы поднять этот вопрос.
27. Стивен — отличный сотрудник сервисной службы компании. Он исключительно эффективно ведет телефонные переговоры, и за три месяца, что он здесь работает, вы даже получили два письма с благодарностью от потребителей, довольных качеством его работы. Единственная проблема, что три других оператора центра обслуживания потребителей, сидящие с ним рядом, жалуются на головную боль от сильного запаха туалетной воды, которой тот имеет обыкновение пользоваться. Стивен только что вошел к вам в кабинет, чтобы в очередной раз вы могли побеседовать по итогам недели.
28. Эндрю работает в вашей компании год в качестве технического консультанта. Он является превосходным специалистом в своей области и без труда устраняет любые возникающие у клиентов проблемы. Правда, подобное происходит лишь тогда, когда клиент не разозлен или не расстроен; Эндрю следует научиться принципам взаимодействия с «трудными» клиентами. Если он не сможет преодолеть свои психологические проблемы, то, на ваш взгляд, вы

рискуете потерять прекрасного специалиста из-за того, что он не может справляться со стрессом. Сегодня у вас назначена с ним встреча, в рамках которой вы должны обсудить его психологические проблемы.

29. Мария хотела бы работать неполную рабочую неделю. Она является стабильным, лояльным сотрудником, проработала на компанию уже девять лет. Она только что вошла в ваш кабинет, чтобы поговорить с вами по своему вопросу.
30. Ленни всегда справляется со своей работой и нередко превышает все ожидания, а его дружелюбие располагает к нему как коллег, так и клиентов. Единственная проблема заключается в том, что вам всегда приходится заранее напоминать ему о необходимости получить у него месячный отчет о проделанной работе, который вы должны представить к определенной дате начальству. Сегодня как раз такой день, и вы намерены выяснить, чем объясняется такая избирательная забывчивость.
31. Дарлин претендует на должность в отделе маркетинга. В своей настоящей должности она проработала не более четырех месяцев, а политика компании предполагает, что сотрудник может претендовать на повышение или перевод только при условии, что он проработает в определенной должности не менее года. Она только что вошла в ваш кабинет, чтобы вы подписали бумаги на перевод в другой отдел.
32. Дженни проработала в вашей компании только месяц. В ее обязанности входит уведомление клиентов о необходимости выплачивать проценты по выданным ссудам, и она проявила себя обучаемым и аккуратным сотрудником. Однако она слишком близко к сердцу принимает проблемы клиентов и даже страдает от этого бессонницей. Вы считаете ее перспективным сотрудником, но в данном качестве она работать не может по своему психологическому складу. Вы хотите с ней об этом поговорить.
33. Круг полномочий Кирка в рамках отдела стал более широким, и он этим очень доволен. В связи с новым назначением он будет встречаться с самыми разными людьми из разных подразделений. Он не знает людей, с которыми ему придется работать, да и большая часть сотрудников, включенных в команду для работы над его темой, также еще не знакома друг с другом; однако для достижения успеха существенным является лишь тесное и эффективное сотрудничество ключевых фигур. Кирк подошел к вам с просьбой дать ему несколько рекомендаций в отношении того, с чего следует начинать.
34. Джейд является сотрудником компании четыре года. Недавно она получила перевод в ваш отдел. Она быстро освоилась со своей работой и влилась в коллектив. Нормальные отношения у нее не складываются только с Джоном. Вам

известно, что тот немного нетерпелив и склонен делать скоропалительные выводы, тогда как Джейд тщательно прорабатывает детали и всегда рассматривает хотя бы несколько вариантов решений. По вашему мнению, это может испортить нормальные внутренние контакты сотрудников. Джейд вошла в ваш кабинет, чтобы узнать ваше мнение о том, как ей лучше выстроить нормальные рабочие отношения с Джоном.

35. Джордж на протяжении десяти лет занимался вопросами системного администрирования; в ваш отдел он перешел только восемь месяцев назад. Его колоссальная эрудиция и опыт могут принести отделу немало существенных преимуществ. Если бы он только хоть иногда открыто высказывал свое мнение! Когда проходит совещание или обсуждение конкретной темы, он молчит как рыба. Однако после совещания он, как правило, заходит к вам и излагает свои взгляды, хотя это требовалось сделать во время совещания. Сегодня это снова повторилось, вот он входит к вам, осененный очередной блестящей идеей.
36. Райли неправильно заполнил свою карту рабочего времени. Он работает в компании всего два месяца, и вы склонны думать, что он сделал это ненамеренно: скорее всего, он просто не знает как это делать. Вы хотите с ним поговорить, обсудить обнаруженные ошибки.
37. Макс имеет привычку иногда пропускать сильные словечки во время работы. Вчера, когда вы проходили мимо его стола с перспективным кандидатом на вакантное место, вы слышали, как он ругался по телефону; это несколько смутило вашего спутника. Сегодня вы хотите встретиться с Максом, чтобы обсудить с ним этические аспекты использования ненормативной лексики на рабочем месте.
38. За текущий месяц вы получили от клиентов три жалобы на Марти, которая не нашла времени позвонить им в течение недели. Вы хотите обсудить это с Марти, как обычно встретившись с ней в конце недели.
39. Специфика работы вашего отдела требует, чтобы сотрудники приходили на работу точно по расписанию. В противном случае нельзя гарантировать, что клиенты смогут до вас дозвониться. Эрон работает в компании четыре года и является отличным мастером общения с клиентами по телефону, но за последние несколько месяцев он неоднократно опаздывал на работу. На прошлой неделе он трижды опоздал более чем на двадцать минут. Вы хотите выяснить, что является причиной этих опозданий.
40. Линда работает вашим младшим менеджером. Коллеги ценят ее профессиональные качества и знания, поэтому она работает сразу в нескольких коман-

дах, организованных по определенным темам, занимаясь в основном урегулированием нестандартных проблем. Однако два сотрудника, находящиеся в подчинении у Линды, жаловались на то, что их расчетные листы и премиальные задерживаются на несколько недель. Они сообщили, что разговор с Линдой на эту тему ни к чему не привел. Вы вызвали Линду и хотите обсудить с ней этот вопрос.

41. Ник работает бухгалтером и предоставляет отчеты вам. В его обязанности входит ведение нескольких важных счетов, и он пользуется заслуженным уважением у своих клиентов. На самом деле, помимо вас он обслуживает счета еще двух клиентов, и в последнее время у него появились сложности с определением приоритетов в работе. По меньшей мере трижды в день он звонит вам с просьбой уточнить срочность и важность той или иной работы, часто обращается за советом. Он всегда блестяще справлялся с проблемами своих клиентов, однако что-то подорвало его уверенность в собственных силах. Возможно также, что он почему-то усомнился в вашем доверии и думает, что вам не хотелось бы допускать его самостоятельности в решении некоторых проблем. Он только что вошел в кабинет и хочет узнать, как, на ваш взгляд, следует решить проблему одного из клиентов.
42. Шэрон недовольна новой инициативой компании, из-за которой она лишилась внеочередного отпуска, предоставлявшегося сотрудникам, отработавшим на компанию более пяти лет. Она возмущена и только что вошла в ваш кабинет сообщить, что она сейчас задаст перцу директору по персоналу.
43. Вальтер, работая в вашей группе, руководит отдельными проектами особой важности. На следующей неделе он выступит с докладом перед командой топ-менеджеров, в котором изложит принципиально новые идеи, и поэтому, естественно, немного нервничает. Вам точно известно, что он тщательно работал над своей инициативой и что идея просто блестящая. Однако когда он провел пробную презентацию, собрав членов вашей группы, все сошлось во мнении, что доклад плохо передает суть, плохо воспринимается, докладчик не отрывается от текста, тогда как вам доподлинно известно, что он прекрасно знает, о чем говорит. Вальтер только что вошел в кабинет, чтобы вы высказали свое мнение по поводу его доклада.
44. Каждый день Мелани работает на три часа больше, чем положено, однако результаты ее труда не лучше, чем у тех, кто укладывается в рабочее время. Однако качество ее работы заслуживает самой высокой оценки. Но, учитывая в то же время, что за сверхурочную работу она получает полторы ставки, а записи, сделанные за две прошедшие недели, показывают, что она обычно делает большие перерывы, вы хотите подробно поговорить с ней на эту тему.

45. Шон — новичок в вашем отделе. Он был переведен к вам из центра по обслуживанию потребителей, где проработал два года. Он у вас два месяца и, похоже, органично влился в коллектив. Однако сегодня утром вам сообщили, что в прошлый четверг он не прослушал обязательный курс по технике безопасности, и сегодня вы также не видите его на своем рабочем месте. Вы просите его зайти к вам, чтобы узнать, что произошло в прошлый четверг.
46. Вероника — один из самых знающих и надежных младших менеджеров. В начале прошедшей недели на совещании с младшими руководителями вы говорили о том, что на будущей неделе будет объявлено о подготовке компанией новой линии продуктов. При этом вы особо подчеркнули, что эта информация имеет конфиденциальный характер до момента, когда будет сделано официальное заявление. Однако сразу после этого совещания по всему подразделению поползли слухи о новых продуктах, при этом подчиненные Вероники сказали вам, что узнали эту новость от своего непосредственного начальника. Вы хотите выяснить этот вопрос, поговорив с Вероникой.
47. Крэйг известен своим чувством юмора, и обычно это обстоятельство положительно отражается на результатах работы группы, поскольку ему удается снять напряженность и заразить людей своим оптимизмом. Однако сегодня он несколько перегнул палку: довольно грубо подшутил над сотрудницей, подсунув дырявую чашку. На одежде у пострадавшей осталось пятно, и она подошла к вам с просьбой сделать что-то с этим «несносным» Крэйгом. Вы хотите обсудить с Крэйгом этот инцидент.
48. Вильям воспринимает любую ситуацию как критическую. В этом есть и хорошая сторона — у него в руках работа кипит, он быстро справляется с любой проблемой, однако вам довольно сложно объяснить ему, когда ситуация действительно критична, а когда нет. Иногда Вильям, принимая (не всегда обосновано) неотложные меры, делает скоропалительные выводы и ошибается. Вильям только что вошел в кабинет, чтобы обсудить свои шансы занять вакантное место младшего менеджера в вашей группе. Вы одобрительно относитесь к его кандидатуре, однако, если он хочет стать менеджером, ему нужно научиться более точно оценивать обстановку, прежде чем начинать действовать.
49. Зоя является одним из наиболее надежных и знающих представителей компании по работе с клиентами. Она перешла к вам в отдел всего несколько месяцев назад, но проработала в компании уже семь лет. Прослушивая ее телефонные переговоры, вы заметили, что ее речь всегда отличается точностью и лаконизмом. Однако ей необходимо более внимательно относиться к тому, как

она разговаривает; некоторые потребители жаловались, что она бывает грубовата. Она часто игнорирует обязательную вступительную часть беседы, не приветствует позвонившего, не спрашивает, чем она может ему помочь, не благодарит собеседника. Вы хотите поговорить с ней об этом сегодня утром.

50. Зен — из тех менеджеров, которых переполняют творческие идеи. У него всегда нестандартный подход к решению проблем, и он часто выступает с идеями, которые в последующем используются как основа обновляемого ассортимента. В прошлом году новый продукт, созданный с его «подачи», стал бестселлером. Однако в его функции входит также обязанность выполнять кое-какую бумажную работу и не выходить из бюджета, и с этим у него явные проблемы; поэтому вы хотите выработать совместно с ним какое-нибудь приемлемое решение.

ПРАКТИКУМ ПО НАВЫКАМ НАСТАВНИКА: ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Форма В

Указания: участник группы, выступающий в качестве наблюдателя, обводит те варианты ответов, которые наиболее точно соответствуют его впечатлениям в отношении действий менеджера/наставника. Прокомментируйте сделанный выбор.

Фамилия наставника/менеджера: _____

1. Можно ли сказать, что во время «воспитательной беседы» наставник обеспечил позитивную и конструктивную обратную связь?

Да, конструктивная и позитивная обратная связь была установлена.

Была предоставлена только позитивная обратная связь.

Была предоставлена только конструктивная обратная связь.

Комментарии: _____

2. Оперировал ли наставник фактической информацией (я слышал/видел, как изменились ваши результаты за последнее время) или субъективными ощущениями (мне кажется / я чувствую / сдается мне), затрагивая обсуждаемую проблему?

Формулировка проблемы и определение желательных изменений в поведении сотрудников строились только на объективных данных.

Формулировка проблемы и определение желательных изменений в поведении сотрудников были субъективными.

Формулировка проблемы была отчасти объективной.

Наставник сформулировал проблему, но не смог ясно определить, чего он хочет от сотрудника.

Наставник сформулировал, чего он хочет от сотрудника, но не смог выразить, в чем же заключается проблема.

Комментарии: _____

3. Хотел ли наставник узнать точку зрения сотрудника (его видение ситуации)?

Наставник сам попросил его об этом и внимательно выслушал собеседника.

Наставник вообще не интересовался мнением сотрудника.

Наставник спросил мнение сотрудника, но выслушал его недостаточно внимательно, что проявилось _____

Комментарии: _____

4. Спрашивал ли наставник, есть ли у его собеседника какие-то предложения по выходу из этой ситуации?

Да, спрашивал и внимательно выслушал собеседника.

Ни о чем не спрашивал.

Спросил, но выслушал недостаточно внимательно, что проявилось _____

Комментарии: _____

5. Предложил ли наставник со своей стороны возможные пути выхода из ситуации?

По крайней мере он предложил одно решение.

Нет, нет, он ничего не предложил со своей стороны.

Комментарии: _____

6. На завершающем этапе «воспитательной беседы», назначил ли наставник следующую встречу, целью которой будет оценка достигнутого прогресса в связи с выявленной проблемой, определение эффективности применяемых идей и решений?

Да, назначил.

Нет, не назначил.

Комментарии: _____

Обобщающие выводы: _____

ФОРМИРОВАНИЕ БАЗОВЫХ ПРАВИЛ ДЛЯ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ В КОМАНДЕ

ПОЯСНЕНИЯ

Новым группам по мере формирования и последующей структуризации, когда устанавливается основная цель объединения и вводятся действующие в команде нормы, нужно сразу определиться с двумя первостепенной важности моментами:

- **во-первых**, за счет чего будут обеспечены дисциплина и своевременное принятие решений, что будет положено в основу процесса принятия решений, урегулирования конфликтов, обеспечения конфиденциальности;
- **во-вторых**, как добиться конструктивного диалога и достижения консенсуса по принципиальным вопросам.

Поскольку в данном упражнении группа должна принять участие в совместной выработке решений и прийти к согласию в отношении 12 базовых правил поведения, существенных для формирования конструктивных взаимоотношений в рамках команды, здесь затрагиваются оба этих момента. Упражнение целесообразно применять в только что сформированной группе до того, как будут рассмотрены вопросы, стоящие на повестке дня. Возможно также применение этого упражнения для постоянно действующей команды независимо от других задач.

Выбранный участниками порядок приоритетов становится «Сводом правил» команды. По окончании выполнения задания этот документ может быть выставлен на всеобщее обозрение (измененный в соответствии с выбранным приорите-

том), чтобы все могли сверять свои действия в процессе осуществления текущей работы команды.

Необходимое время: 50–60 минут.

Необходимые материалы:

- форма А (формирование свода правил).
- 12 заранее подготовленных учетных карт 12 × 20 см, в каждую из которых включаются все 12 пунктов из формы А. Размер шрифта не менее 16 пунктов.
- скотч.

ПРОЦЕДУРА

1. Сообщите участникам, что в результате выполнения этого упражнения они смогут выработать собственный свод правил и одновременно попрактиковаться в ведении конструктивного диалога и достижении консенсуса.
2. Заведите разговор о том, почему важно ввести действующие в рамках команды нормы и правила и установить определенные критерии, с помощью которых оцениваются соблюдение дисциплины, своевременность решений, эффективность процесса принятия решений, урегулирование конфликтов и соблюдение условий конфиденциальности. Постоянно следите за тем, как улучшается работа команды благодаря использованию возможности конструктивного диалога и достижения консенсуса.
3. Раздайте участникам копии формы А; выделите 10 минут для самостоятельной работы, в течение которых они должны будут определить порядок приоритетов по 12 пунктам, отмечая в колонке «Ранжирование» те пункты, которые будут иметь для них наибольшее значение (№ 1 означает наивысший ранг, № 12 — наименьший). В данном случае не может быть верных или неверных ответов.
4. Переходите к следующему этапу. У участников есть 25 минут для обсуждения результатов. Перечислите возможные процедуры принятия решений: правило большинства (голосование), решение руководства (единоначалие), решение влиятельного меньшинства, абсолютное согласие и консенсус (согласие в целом; даже если принятое решение несколько противоречит вашим интересам, вы готовы с ним согласиться, потому что оно справедливо).

Убедите участников в важности принятия решений на основе консенсуса; попытайтесь сами не оспаривать сделанный участниками выбор или влиять на

него. Избегайте процедуры голосования, заключения сделок или решений, принятых наугад. Все члены команды должны активно участвовать в процессе обсуждения, принятия решения, самостоятельно распоряжаясь выделенным для этих целей временем.

5. При работе в группе участники заново определяют приоритеты, используя колонку «Ранжирование в группе» (№ 1 означает наивысший ранг, № 12 — наименьший). Результаты, выставленные в первой колонке, не стираются.
6. Переходите к этапу обсуждения результатов. Используя заранее подготовленные учетные карты, повесьте их на стенку в порядке, который отвечает выработанным приоритетам. Поясните, для чего они нужны в процессе обсуждения и при других процессах, связанных с работой в команде.
7. Подведите итоги в отношении процесса работы в команде: как принималось решение, в чем проявлялось участие в обсуждении всех лиц, как сглаживались противоречия, как преодолевалось сопротивление, как достигалось согласие, как участники распоряжались отведенным временем? Насколько близки результаты ранжирования в группе к индивидуальным оценкам? Попросите участников выбрать из первой колонки по три пункта, получивших наивысший и самый низкий ранг, и посмотрите какой ранг был выставлен по этим пунктам группой. Это позволит вам сделать вывод о том, насколько способна группа к эффективной совместной работе, а значит, и определить возможный синергетический эффект.
8. Попросите участников сформулировать полезные выводы, сделанные в результате этого упражнения, которые будут применяться ими в непосредственной работе. Запишите эти выводы на доске.

ФОРМИРОВАНИЕ СВОДА ПРАВИЛ

Форма А

Этап 1: все участники упражнения проставляют ранг по каждому из «Базовых правил успешной работы в команде» (№ 1 означает наивысший ранг, а № 12 — наименьший). Результаты запишите в первую колонку. На это отводится 10 минут. Не переходите к обсуждению до тех пор, пока все участники не закончат эту работу.

Этап 2: после того, как будут выставлены индивидуальные оценки, команда должна прийти к общему мнению по этому вопросу. Для записи результатов используйте вторую колонку «Ранжирование в команде». После начала обсуждения не изменяйте индивидуальных оценок. На это отводится 25 минут.

Базовые правила успешной работы в команде	Ранжирование в группе	Ранжирование
1. Если сотрудник вынужден задержаться или вообще не выйти на работу, он обязательно сообщает об этом координатору команды или другому члену команды по крайней мере за день 2. При проведении совещаний мы будем строго придерживаться повестки дня, которая заранее представляется всем участникам совещания. Мы обязуемся в полной мере осуществить подготовительные мероприятия, собрать все нужные исходные данные и будем полностью готовы обсудить стоящие на повестке дня вопросы 3. Мы всегда уважаем мнения и позиции других людей. Все присутствующие на заседании принимают в нем активное участие. При обсуждении стоящих перед командой задач предполагается, что все присутствующие смогут высказаться и будут выслушаны с должным вниманием 4. Мы обязуемся никогда не обвинять в проблемах команды отдельных людей. Если наша команда не выполнила поставленные перед ней задачи должным образом, мы должны изучить процесс реализации этой задачи и попытаться его улучшить. Если отдельные члены команды не справляются со своими прямыми обязанностями, команда окажет им помощь в разумных пределах 5. После того как решение принято, члены команды должны ему подчиниться. Недопустимы высказывания и поступки, которые противостоят принятым решениям, колебания или критика команды и ее работы перед теми, кто не состоит в команде 6. Члены команды подчиняются той роли, которую они играют в команде, понимая, что в противном случае это скажется на общих		

Базовые правила успешной работы в команде	Ранжирование в группе	Ранжирование
результатах. При возникновении опасности, что члены команды не справятся со своими обязанностями, они должны своевременно уведомить об этом остальных членов команды 7. Когда нужно принять какое-либо решение, сначала нужно определиться с тем, как мы будем его принимать. Общее правило: формулировка проблемы, обсуждение альтернативных вариантов, исследование рисков и благоприятных возможностей, связанных с принятием альтернативных решений, выбор подхода, который более или менее устроит всех 8. Мы пытаемся подходить к решению конфликтов конструктивно. Общее правило: понять точку зрения на проблему всех заинтересованных сторон. Для этого необходимо выслушать все втянутые в конфликт стороны, анализируя факты и сведения. Если «спор» связан с реальными фактами, необходимо собрать дополнительную информацию. Когда подоплека проблемы становится понятной, команда пытается помочь втянутым в конфликт сторонам выработать альтернативные подходы к его урегулированию 9. Мы исходим из того, что работа одной командой обычно приводит к лучшим результатам, чем при другой организации. Если мы видим, что плюсы работы в команде реализовать не удастся, мы отказываемся от оценки наших взаимоотношений до тех пор, пока до конца не поймем содержание стоящих перед нами задач, нашу команду и нашу работу 10. Мы не имеем права вести посторонние разговоры независимо от того, будут они по теме или нет. Любые высказывания в процессе обсуждения могут быть обращены только ко всей аудитории		

11. Учитывая ограничения по времени и наше общее стремление привлечь всех участников к процессам выработки решений, внешние факторы, которые могут отнять время, сводятся к минимуму 12. Протокол обсуждения и принятые командой решения имеют конфиденциальный характер и не могут стать достоянием иных лиц, если иное прямо не оговорено самими участниками		
--	--	--

ОЖИДАНИЯ. ОБМЕН МНЕНИЯМИ

ПОЯСНЕНИЯ

В процессе организации команды важно понять, как опыт будущих участников отразится на формировании и жизнеспособности команды, что они хотят получить, согласившись участвовать в работе команды, какие требования предъявляют в этой связи. В свою очередь, для организации в целом не менее важно сформулировать, что она готова предоставить членам этой команды, чего она ждет и какие предъявляет требования. Выполнив это упражнение, вы будете готовы успешно справиться и с той и с другой задачей.

Необходимое время: 1–2 часа.

Необходимые материалы:

- проектор;
- демонстрационный блокнот большого формата;
- форма А (гармошка);
- форма В (терминология);
- форма С (подсказка);
- форма D (примеры);
- форма Е (очевидные предположения).

ПРОЦЕДУРА

1. Раздайте копии формы А и формы В
2. Постановка задачи:

Вы должны сформулировать, что вы хотите получить от участия в команде, какие предъявляете требования к команде, в чем будет заключаться ваш личный вклад. Далее, сформулируйте свои предположения о том, чего ждет от вас организация, какие предъявляет к вам требования и на что она готова пойти ради команды. На выполнение этого задания у вас есть 10 минут.

- 3 Если у членов группы возникли затруднения в связи с выполнением этой задачи, уточните, что могло подразумеваться в данном случае, предложив для краткого обсуждения несколько тем (например, проявление лидерских качеств, коммуникации, видение и миссия). Подобная опека зачастую не нужна, но уточнение поставленной задачи позволяет сэкономить время.
- 4 На шести листах большого формата (минимум шесть листов, которые нужно развесить, как указано на схеме формы А) запишите те темы, по которым нужно узнать мнение всех присутствующих (порядок сбора данных вам подскажет интуиция):
 - в колонках, озаглавленных «Личные требования и потребности», желательно отразить в концентрированном виде основные темы возникшей на эту тему дискуссии. Здесь фиксируются любые предположения, восприятия, убеждения и ценности, которые непосредственно относятся к проблеме формирования команды. Эти комментарии характеризуют то, как члены будущей команды воспринимают реальную ситуацию;
 - в колонках, озаглавленных «Организационные ожидания и требования», желательно отразить в концентрированном виде основные темы возникшей на эту тему дискуссии. Здесь фиксируется понимание членами команды управленческих принципов, используемых в организации. Необходимо сопоставить эту информацию с реальной практикой. В случае если организация практически не имеет истории, команда сама формулирует нормы и правила, которые будут применимы к команде;
 - в колонке «Личный вклад» в точности передайте то, что скажут участники на эту тему. Таким образом, фиксируется весь набор знаний и умений участников команды;
 - в колонке «Организационное обеспечение» участники команды формулируют свое мнение о том, какие реальные ресурсы должны быть им предоставлены и какие будут использоваться при этом механизмы. Насколько оправданы эти ожидания, следует оценить, обратившись к организационной практике.

5. После того как собраны все комментарии, попросите членов команды составить форму А в соответствии с инструкциями формы С.
6. Далее попросите участников составить форму А в соответствии с примерами, представленными в форме D. Это позволит вам понять, как можно на практике моделировать реальную ситуацию с помощью простого листа бумаги.
7. Можно сразу перейти к десятому этапу или продолжать предлагаемую последовательность процедуры.
8. Разбейте группу на две-три команды, и попросите каждую команду смоделировать и представить группе по два примера. Возможные комбинации представлены в форме D. Для презентации достаточно двух минут, однако вы должны внимательно слушать и записывать новые неожиданные повороты и идеи.
9. Вы можете зафиксировать изображение формы Е (вид которой определяется объемом поступившей информации) над изображением формы А и продолжить диалог.
10. Можно подвести итоги, используя метафору «гармошки» применительно к деятельности команды. Если собранная в процессе упражнения информация свидетельствует о том, что члены команды способны к продуктивной совместной работе, то извлекаемая из «гармошки» музыка не будет резать слух. В противном случае, если эта информация лишена точности или в ней не представлены некоторые существенные элементы, то ваша «музыка» обратится безобразной какофонией. Ответьте на ряд итоговых вопросов:
 - все ли мы записали из того, что нам известно;
 - какие вопросы об организации мы хотели бы задать;
 - что мы хотим знать о себе в связи с тем, что мы станем членами новой команды;
 - из каких источников мы могли бы дополнительно получить полезную для нас информацию?

Импровизации

1. Если время ограничено, соберите информацию об организации и о личных качествах будущих членов команды в два отдельных этапа.
2. Применение данного упражнения возможно в качестве средства для мониторинга работы команды в фазе устойчивого развития. Процесс сопоставления

текущей информации с исходными данными позволит отследить, насколько эффективной можно считать работу команды

3. Это упражнение применимо также и для выработки организационных стандартов, направленных на формирование среды, благоприятной для развития и работы команд.
4. Для классификации данных, полученных в процессе диалога в группе, можно использовать категории по образцу, представленному в форме Е.

«ГАРМОШКА»

Форма А

Личные качества	Требования	Пожелания	Вклад	К О М А Н Д А	Обеспечение	Пожелания	Ожидания	Организация

ТЕРМИНОЛОГИЯ

Форма В

Личные качества	Требования	Пожелания	Вклад	КОМАНДА	Обеспечение	Пожелания	Ожидания	Организация
-----------------	------------	-----------	-------	---------	-------------	-----------	----------	-------------

Личные требования к команде	Базовые требования и потребности, следствием неисполнения которых будет отказ от работы в команде (например, охрана труда, безопасность на рабочем месте)
Пожелания к команде	То, что человек хотел бы получить от организации, понимая, однако, что для работы в данной команде надо согласиться на некий компромисс (например, гибкий график)
Личный вклад	Сумма знаний, навыков, умений, качества и отношения к работе, которая является залогом конкурентоспособности команды (например, умение руководить тематическими проектами)
Организационные ожидания	Базовые требования, неисполнение которых заставит организацию расформировать команду (например, производительность труда)
Организационные пожелания	То, что организация хотела бы видеть в отношении данной команды, понимая, что, скорее всего, в реальности придется пойти на некий компромисс (например, сверхурочная работа)
Организационное обеспечение	То, что организация предоставляет членам команды для успешной реализации поставленных перед ней задач (например, офис, техническое обеспечение)
Порядок, вопрос о порядке размещения колонок остается на усмотрение координатора, существенным условием является только симметричность соответствующих личных и организационных параметров. Если вы начнете с вопроса, какие требования вы как личность предъявите к организации, то симметричным по смыслу станет вопрос о том, чего может ожидать организация от работающих в команде людей	

ПОДСКАЗКА

Форма С

1. Согните лист вдоль нумерованных линий сгиба.
2. В процессе совмещения разных линий сгиба извлекайте различные сочетания (созвучия) (игра на «гармошке»).

1	2	3	4	5	6	7	8	
Личные качества	Требования	Пожелания	Вклад	КОМАНДА	Обеспечение	Пожелания	Ожидания	Организация

ПРИМЕРЫ

Форма D

1	2-4	5-7	8
Личные качества	Требования	КС О М А Н Д	Ожидания (производительность и качество труда) Организация

В данном примере отдельный сотрудник и организация сопоставляют требования и ожидания в связи с формированием команды

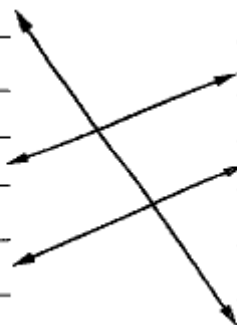
1-2	3	4	5-7	8
Личные качества	Пожелания	Вклад	КС О М А Н Д	Ожидания Организация

В этом примере отдельный сотрудник выражает пожелания, указывая на свои положительные качества в свете ожиданий организации относительно команды

Возможные комбинации

Требования
Пожелания
Вклад
Требования и пожелания
Требования, пожелания, вклад
Требования и вклад
Пожелания и вклад

Ожидания
Пожелания
Обеспечение
Пожелания и ожидания
Обеспечение, пожелания, ожидания
Обеспечение и ожидания
Обеспечение и ожидания



ОЧЕВИДНЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

Форма Е

Система поощрения и вознаграждения
Безопасность и охрана труда
Техническое обеспечение
Коммуникации

РАЗВИТИЕ ДИАЛОГА ВНУТРИ КОМАНДЫ

ПОЯСНЕНИЯ

Многолетние наблюдения приводят к выводу, что особенно остро консультанты нуждаются в рекомендациях, имеющих чисто прикладное значение. Учитывая возросшее значение организации работы в командах любого типа, идеи в отношении организации труда и обучения в рамках команды создают основу для моделей, применение которых обеспечивает эффективное взаимодействие и коммуникации. Все, кто так или иначе участвует в процессе обучения в рамках команды, должны быть знакомы с основными навыками техники опроса и последующего анализа, на которых строится методика построения умозаключений. Среди таких навыков важно отметить следующие:

- совмещение критического анализа и защиты существующих норм,
- выявление скрытых мотивов,
- умение делать доступными для восприятия окружающих свои модели и представления

Эти навыки становятся залогом лучшего понимания стоящих перед командой задач, а значит — и более качественного их выполнения. Особенно это справедливо в том случае, когда такие навыки могут использоваться не в «лабораторных», искусственно созданных условиях, а в процессе осуществления повседневной деятельности команды.

Члены команд любого типа, или групп, являющихся центром принятия решений, или даже кружка сотрудников, которых объединяет только совместное чаепитие по утрам, могут почувствовать себя «не в своей тарелке», если завести разговор, который затронет глубоко укоренившиеся верования, представления

и убеждения. И чем более насыщенную эмоциональную окраску будет иметь эта дискуссия, тем яростнее любой человек будет отстаивать свою далеко не всегда точно продуманную позицию. Право человека иметь представления и ценности, которые информируют окружающих о том, какой предстает реальность в его глазах, является бесспорным. Однако это приводит к тому, что члены команды редко задумываются о скрытых мотивах поступков и заявлений своих коллег, не обременяя себя необходимостью сформулировать альтернативные модели видения ситуации. Общее заблуждение, что право человека на собственное мнение является его неотъемлемым и непререкаемым правом, часто создает непреодолимый барьер, не позволяющий договориться о неких общих допущениях, на основе которых можно продуктивно уладить конфликт или решить конкретную проблему.

Умение «вникать» обычно ассоциируется с соблюдением формализованных правил развития диалога. Эти представления возникли из метафоры, предложенной физиком Дэвидом Бомом: он сравнил наши представления, определяющие собственную позицию, с подвешенным перед нашим носом маятником, который виден и нам и окружающим. Однако случается, что эта модель воплощается в реальность несколько карикатурно, когда уместно, например, говорить о человеке, на глазах у которого пелена абсурда и он сам не вполне отдает себе отчет в том, какими предположениями, предпосылками и допущениями он руководствуется. Но ситуация не настолько безысходная: чтобы полностью отдавать себе отчет в своих собственных представлениях и намерениях в процессе развития диалога на тему, которая имеет для нас критическое значение, мы должны:

- 1) потратить некоторое время на то, чтобы сформулировать те предпосылки, из которых мы будем исходить так, чтобы они стали понятными хотя бы нам самим,
- 2) затем уже представить их в таком виде, чтобы их могли уяснить и все остальные,
- 3) и только после того, как вас поймут, можно пригласить оппонентов к конструктивному обсуждению своей позиции.

То, что ход наших рассуждений, используемый механизм логических построений и комплекс верований становятся очевидными для окружающих, предполагает для нас некоторые риски. Однако в обмен на это мы хотим узнать, чем «дышит» наш оппонент. И это желание может быть в полной мере удовлетворено при помощи серии корректных вопросов. Этот процесс обогащает «коллективное сознание» новыми представлениями, способствует качественному накоплению

знания, гасит в самом начале те конфликты, основой которых служит недостаточно полное понимание позиции собеседника. Обсуждение в рамках команды становится более плодотворным, а ее работа более эффективной только тогда, когда участники переговоров обладают хотя бы минимальными навыками общения и ведения дискуссии.

Целью этого упражнения является доказательство значимости определения исходных позиций оппонентов с использованием реальных условий существования команды в качестве среды обучения. Для той команды, которая уже знакома в какой-то степени с техникой ведения дискуссии или принципом совмещения критического анализа и защиты существующих устоев, это упражнение послужит дополнительным стимулом к дальнейшему развитию своих навыков и повышению качества общения. Для команды, только вступившей на этот путь, упражнение может быть первым шагом. Особенно эффективно его применение в том случае, когда команда заходит в тупик из-за отсутствия «разрешения» выходить за пределы подходов, направленных на защиту устоявшихся правил и основанных на безапелляционных утверждениях и конфронтации. Не исключается использование этой техники и чисто в учебных целях.

Необходимое время: 45–60 минут.

Необходимые материалы:

- чистая бумага (по листу на каждого участника);
- бечевка длиной 45 см (по 1 штуке на 1 участника);
- разноцветные маркеры;
- скотч;
- демонстрационный блокнот;
- форма А (влияние на чужую точку зрения).

ПРОЦЕДУРА

1. Кратко поясните, почему способность внимать доводам собеседников позволяет команде работать более эффективно. Упомяните, в частности, о том, что овладение соответствующими навыками позволит заметно повысить качество общения и диалога в рамках команды. Если команда не знакома с самыми общими принципами, кратко коснитесь темы сочетания критического анализа с защитой собственных убеждений. Подчеркните, что эти навыки являются средствами, с помощью которых осуществляется накопление полезных знаний, существенных для выполнения стоящих перед командой задач. В том

случае, когда мы лучше понимаем, из каких соображений исходят наши оппоненты, мы можем избежать разрушительных и бесцельных конфликтов, часто возникающих, когда не соизмеряется собственная позиция с убеждениями и представлениями других людей. Раздайте копии формы А или используйте проектор. Возможно, имеет смысл добавить, что способность понимать позицию другого вовсе не предполагает отказа от собственных убеждений. Мы просто позволяем испытать их на прочность.

- В качестве «приманки» попробуйте следующий ход: «Теперь я хочу, чтобы каждый из вас подвесил одно из собственных представлений так, чтобы другие могли это видеть».
2. Выберите конкретную проблему, с которой группа столкнулась в недавнем прошлом, и сформулируйте ее в декларативной форме, записав на доске. Например: «Нам нужно снизить издержки, сохранив качество обслуживания потребителей на высоком уровне». Спросите команду: «Насколько точна эта формулировка? Действительно ли нас это беспокоит?»
 3. Попросите участников самостоятельно определить собственную позицию по этому вопросу. Для этого достаточно трех-четырёх минут. После этого они должны решить, готовы ли они открыто высказать свою точку зрения, позволив остальным задавать вопросы и анализировать вашу позицию. Подчеркните, что вы не требуете от участников раскрывать свои глубоко личные переживания и представления, но при этом тема, которую они поднимут, не должна оставить их бесстрастными. По истечении трех минут сообщите, что если тема для обсуждения еще не выбрана, то на это осталась только одна минута.
 4. Попросите каждого участника написать на своем листке собственное представление, которое будет начато словами **«Я считаю, что...»**, приклейте к листку кусок бечевки с помощью скотча. Повесьте табличку на шею автору этого высказывания. Поясните, что участники должны будут задавать вопросы о представлениях окружающих, но при этом им следует воздерживаться от желания усомниться в позиции оппонента или попытаться «обратить его в свою веру».
 5. Освободите достаточное количество пространства в помещении, чтобы хватило всем участникам: в течение двух-трех минут они будут «прогуливаться», знакомясь с содержанием табличек своих коллег.
 6. Если вы считаете, что группа готова, попросите каждого участника выбрать себе партнера, чья позиция вызвала наибольший интерес, и подойти к нему со следующим вопросом: **«Можно вас спросить о том, что здесь написано?»** Если ответ будет утвердительным (то есть человек действительно убеж-

ден в справедливости сделанного заявления), то следует далее попытаться задать вопрос, направленный на определение альтернативной точки зрения: «А вам не кажется что X можно поменять на Y ?»; уточнить смысл прочитанного: «Я не совсем понимаю, что значит Q , вы могли бы мне это пояснить?» или ознакомиться с «историей вопроса»: «Что привело вас к этой мысли?» Эти и другие аналогичные вопросы можно записать на доске. Опрашиваемый должен отвечать кратко, по существу, стараясь не ввязываться в спор. Смысл состоит в том, чтобы понять суть и узнать подробности. Когда спрашивающий считает, что он понял позицию заинтересовавшего его человека, партнеры меняются ролями. Когда партнеры удовлетворяют взаимное любопытство, они находят себе новых «собеседников». Продолжительность процесса ограничивается только количеством участников.

7. После того как каждый участник хотя бы дважды попробовал себя в разных качествах, предложите членам команды поблагодарить партнеров за готовность открыто выступать в защиту своей позиции. Теперь настало время для подведения итогов в группе. Узнайте мнение участников о самом процессе: на что это было похоже, как они себя чувствовали при этом? Скептические высказывания так же существенны, как и позитивные. Далее спросите участников, чему они научились. Подчеркните, что, несмотря на неестественное или претенциозное звучание многих вопросов, с практикой все члены команды смогут заметно развить свое мастерство.
8. Далее следует обратиться к тем вопросам, которые имеют прямое отношение к поставленным перед командой задачам: попытайтесь определить, в какой степени изменили участники свои взгляды по данному вопросу, попробуйте посмотреть на проблему в новом ракурсе и оценить способность группы видеть проблему в ином свете. Попытайтесь высказать самые неожиданные предположения; возможно, это даст толчок принципиально новым, творческим и продуктивным идеям. Среди таких провокационных вопросов могут быть, к примеру, следующие:
 - на данном этапе мы имеем достаточно точное представление о том, из каких предпосылок исходили наши коллеги, однако можем ли мы взглянуть на эту проблему немного иначе;
 - не означает ли, что реальное положение дел, вызывающее такие разные мнения, требует от нас договоренности о неких общих допущениях, прежде чем мы сможем двинуться дальше;
 - прежде чем мы пойдем дальше, нужно ли нам еще подробнее исследовать частные точки зрения?

Последний вопрос особенно важен, если обнаруживается, что несколько открытых точек зрения имеют общую основу, на которой строятся эти позиции. Это обстоятельство позволяет команде или группе совместно исследовать конкретную предпосылку.

9. В заключение уместно задать вопрос: «Как мы можем применить на практике полученные знания?» Ваша цель теперь состоит в том, чтобы пробудить у всех выполнявших упражнение участников желание применить выработанные знания в процессе реальных коммуникаций.
10. Поблагодарите участников за желание и готовность учиться и применять на практике новые навыки, ведь решиться на это не всегда просто. Наблюдайте за реакцией: особенно важно установить, хотят ли участники развивать свои навыки в дальнейшем

ОТКРЫТОЕ МНЕНИЕ

Форма А

Открытое мнение означает...

- отказ от защиты своей позиции или навязывания собственных взглядов;
- открытое предложение собственных соображений, представлений и идей;
- ваше разрешение спрашивать о занимаемой вами позиции и обсуждать ее (обязательное условие здесь — корректность);
- желание исследовать собственную позицию, чтобы уяснить для себя и дать возможность понять окружающим, из чего исходить, чтобы повлиять на качество своей работы в команде.

Чтобы открыть свое мнение, нам необходимо...

- обнародовать его: «По данному вопросу моя позиция состоит в том, что...»;
- разъяснить его: «Я считаю, что...»;
- предложить оппонентам критически оценить это мнение: «Может, вы можете мне увидеть нечто, что я упустил? Что заставляет вас думать иначе?»

СОЗДАНИЕ БЛАГОПРИЯТНЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ ПОЗИТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

ПОЯСНЕНИЯ

Теория Чарльза Дарвина об эволюции видов строится на принципе их приспособляемости. Однако поверхностное толкование теории эволюции может привести к ошибочному заключению о том, что выживают только сильнейшие: на самом деле выживают не самые сильные и не самые быстрые, а те, кто лучше адаптируется к конкретным условиям. Эта теория применима и к миру бизнеса, ведь и здесь выживают лишь те, кто способен быстро и качественно меняться в непостоянных, нестабильных условиях, в которых мы вынуждены существовать.

Представленное здесь интерактивное упражнение поможет лидерам и их последователям (рядовым сотрудникам) в полной мере оценить стоящие перед ними проблемы и потребности, возникающие при плавании через «Море Перемен». После выполнения этого упражнения участники определяют, как они могут помочь себе и своей организации создать условия, способствующие «полезным мутациям».

Необходимое время 60–90 минут

Необходимые материалы:

- формы А и В (учетный лист лидера),
- формы С и D (учетный лист последователей),
- ватман (по одному листу на группу),
- цветные маркеры, желательно ароматизированные (по одному на группу);

- повязки (по одной на каждую пару),
- скотч, с помощью которого можно обозначить границы «Моря Перемен» (если занятия проходят на открытом воздухе, то целесообразно использовать веревку);
- игрушки (мячи, пластиковые контейнеры, ящики, канат)

ПРОЦЕДУРА

- 1 «Море Перемен» условно обозначает препятствие, которое участник с повязкой на глазах должен преодолеть. В этом ему помогает лидер, который дает указания своему партнеру. Стоящая перед участниками цель состоит в достижении противоположного берега при условии, что не будет задета ни одна из «мин» (игрушки), которые расположены случайным образом. После старта лидер лишается права прикасаться к своему партнеру и даже входить в «воды» «Моря Перемен».
- 2 Перед началом игрового времени, выложите «минное поле» прямоугольной формы. Размеры выбираются произвольно, но для расчета рекомендуется воспользоваться следующей формулой:
$$\text{Ширина} = (\text{Число участников} / 2) \times 75 - 80 \text{ см},$$
$$\text{Длина} = \text{Ширина} \times 2$$

Сделайте несколько пробных «рейсов» через «Море Перемен» и добейтесь того, чтобы задание было не слишком легким, но и не чересчур сложным.
- 3 Разделите группу на две части. Одна половина участников будет играть роль лидеров, другая — последователей. Если количество участников более десяти, то на каждые восемь человек назначается один «штурман», который может отвечать за безопасный проход четырех участников.
- 4 Перед тем как раздать повязки, узнайте, не возражают ли участники, чтобы им завязали глаза (отказавшихся назначьте лидерами или «штурманами»).
- 5 Раздайте повязки. Если среди участников есть и менеджеры, и рядовые сотрудники, постарайтесь равномерно распределить их по группам, невзирая на должностное положение.
- 6 Попросите участников распределиться по парам (в одной паре будет один лидер и один последователь). Если число участников нечетное, назначьте «лишнего» либо «штурманом», либо «летописцем».
- 7 По возможности обозначьте границы «моря» таким образом, чтобы участники не могли его видеть. Постройте участников на прилегающей территории,

однако не допускайте, чтобы «море» было в поле их зрения (чувство неопределенности придает игре дополнительную остроту). Наденьте повязки на глаза последователей — и лидеры могут выводить их на «побережье».

8. Лидеры выстраиваются вдоль короткой стороны прямоугольника, после чего они переходят к противоположной стороне «моря» и снова встают в одну линию.
9. Обратитесь к последователям со следующими инструкциями: «Приступив к выполнению стоящей перед вами задачи, участник может «сесть на мину». Если это произошло, он кричит: «Минная опасность. Повреждений нет!» На счет «три» попрактикуйтесь с ними в хоровой декламации этого возгласа.
10. Обратитесь к лидерам со следующим напутствием: «Если ваш ведомый "сел на мину", вы кричите: "Минная опасность, повреждений нет!"» Попробуйте озвучить это сообщение на счет «три».
11. Установите тишину; далее попросите ведомых развернуться кругом, направо, затем повернуться налево, после этого сделать полный оборот (практика показывает, что на этот момент все ведомые будут смотреть в разные стороны).
12. Задача «штурманской» группы состоит в контроле за перемещениями ведомых и выборе безопасного направления. По необходимости «штурманы» могут входить в зону «моря» и поддерживать павших духом покорителей морских просторов.
13. Лидеры дают старт по мере готовности (все ведомые должны приступить к «морскому походу» в одно и то же время).
14. Если вы видите, что кто-то налетает на «мину», кричите то, что указано выше.
15. Когда ведомый пересекает финишную черту («противоположный берег»), он снимает повязку и может наблюдать за коллегами.
16. После того как переход совершен всеми ведомыми, возвращайтесь к месту сбора. В зависимости от количества участников сформируйте от двух до четырех команд для выполнения анализа (одна-две группы ведомых, одна-две группы лидеров). Количество участников в каждой группе не должно превышать восьми человек. Формы А и В выдайте в группе (группах) лидеров, формы С и D — в группах ведомых.
17. Попросите участников самостоятельно ответить на вопросы с первого по пятый. После этого можно обсудить впечатления со своими коллегами по груп-

пе. Достижение консенсуса для выполнения этого задания вовсе не обязательно.

18. Сформулируйте совместными усилиями основной вывод, который должен быть представлен в виде лозунга, сочетающего в себе текст и, возможно, решение этого текста изобразительными средствами (каждая группа получает ватман и фломастеры).
19. После того как это задание выполнено, каждая группа выдвигает специалиста, который представит выработанный лозунг на суд общественности (остальных участников). Сначала предоставьте слово группе (группам) ведомых. Желательно, чтобы каждая презентация сопровождалась циклом аплодисментов и одобрительных возгласов. Потом узнайте, есть ли желающие дополнить «докладчика». Повторите процедуру с группой лидеров.

Импровизации

1. Назначьте «летописца», вооружите его фотоаппаратом и попросите сделать наиболее яркие кадры «морского перехода», которыми впоследствии можно будет дополнить и оживить созданные участниками плакаты. Повесьте этот шедевр на видном месте в своем кабинете.
2. Если позволит время, попросите участников перед подведением итогов поменяться ролями.
3. Чтобы придать игре дополнительную остроту, можно попробовать распределить участников по группам так, чтобы менеджеры оказались в роли ведомых, а рядовые сотрудники — в роли лидеров.
4. Задайте ряд дополнительных вопросов. Например: «Что вы кричали, когда налетели на «мину»; как вам кажется, что бы вы почувствовали, если бы, налетев на мину, вы закричали: «Минная опасность. Тону!»; если мы допускаем ошибку в работе, то какие сообщения мы получаем; что мы говорим, если ошибку допускают другие; как эти сообщения влияют на наше поведение?»
5. Попросите участников прочитать вслух подготовленные ответы.
6. Пусть каждая пара «лидер — ведомый» обсудит пережитое (какая помощь была особенно полезной, какие были ощущения, с какими проблемами столкнулись и как они были преодолены, что они сделали бы иначе, если бы представилась такая возможность?).
7. В завершение нужно попробовать метод глубокого погружения в тему, для этого спросите у участников, какие мысли у них возникают по поводу проде-

ланной работы. Занесите комментарии на доску. Не обсуждайте их, пока не будет сделано последнее замечание.

МОРЕ ПЕРЕМЕН

Формы А и В

Учетная карта лидера

1. Что вы чувствовали во время этого упражнения? Изменилось ли ваше отношение к этому мероприятию? Чем вызвана эта перемена?
2. Что должны были делать ведомые, чтобы переход был безопасным и прошел с соблюдением установленного времени?
3. Чем могли бы ведомые помочь себе сами?
4. В чем состояла ваша помощь?
5. Что еще вы могли бы предпринять?

Напишите послание группе ведомых, описав средства, применив которые, можно было бы преодолеть «Море Перемен» с меньшими потерями.

МОРЕ ПЕРЕМЕН

Формы С и D

Учетная карта ведомого

1. Что вы чувствовали во время этого упражнения? Изменилось ли ваше отношение к этому мероприятию? Чем вызвана эта перемена?
2. Что должны были делать лидеры, чтобы переход был безопасным и прошел с соблюдением установленного времени?
3. Чем еще могли бы лидеры помочь вам?
4. Как вы могли бы помочь себе сами?
5. Что еще вы могли бы предпринять?

Напишите послание группе лидеров, описав средства, применение которых позволило бы преодолеть «Море Перемен» с меньшими потерями.

Мел Зильберман

КОНСАЛТИНГ: МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ

Перевели с английского В. Дмитриев, Д. Раевская

Главный редактор	<i>Е. Строганова</i>
Заведующий редакцией	<i>С. Жильцов</i>
Руководитель проекта	<i>Е. Светикова</i>
Выпускающий редактор	<i>Е. Маслова</i>
Научный редактор	<i>С. Лукин</i>
Редактор	<i>О. Кувакина</i>
Художественный редактор	<i>С. Будилов</i>
Корректоры	<i>М. Одиноква, Н. Сулейманова</i>
Верстка	<i>С. Шачнева</i>

Лицензия ИД № 05784 от 07.09.01.

Подписано к печати 28.10.05. Формат 70×90/16. Усл. п. л. 31,59.

Тираж 2000. Заказ 419

ООО «Питер Принт», 194044, Санкт-Петербург, Б. Сампсониевский пр., д. 29а

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 — литература учебная.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ОАО «Техническая книга»
190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., 29