

Хьюберт К. Рамперсад

Универсальная
СИСТЕМА
показателей
деятельности



Моей жене Рите и сыновьям Родни и Уоррену

УНИВЕРСАЛЬНАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

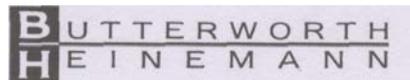
Как достигать результатов,
сохраняя целостность

Dr. Hubert K. Rampersad

TOTAL PERFORMANCE SCORECARD

**Redefining Management to Achieve Performance with
Integrity**

With a Foreword by
Dorothy A. Leonard, The William J. Abernathy Professor of
Business Administration, Harvard Business School, Boston



An Imprint of Elsevier Science

Amsterdam Boston Heidelberg London New York Oxford Paris
San Diego San Francisco Singapore Sydney Tokyo

Хьюберт К. Рамперсад

УНИВЕРСАЛЬНАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Как достигать результатов,
сохраняя целостность

С предисловием
Дороти А. Леонард, профессора делового администрирования
Гарвардской школы бизнеса. Бостон

Перевод с английского



Москва
2004

Хьюберт К. Рамперсад

УНИВЕРСАЛЬНАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Как достигать результатов, сохраняя целостность

С предисловием

Дороти А. Леонард, профессора делового администрирования Гарвардской школы бизнеса, Бостон

Перевод с английского



УДК 658.3 ББК 65.050.2 P21

Перевод А. Логинова, А. Лисицына, А. Лисовский Научный редактор С. Турко

Рамперсад К. Хьюберт

P21 Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность /Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 352 с. ISBN 5-9614-0068-9

Множество проблем в компаниях вызвано несогласованностью жизненных устремлений сотрудников и целей организации, в которых они работают. Закономерно, что вряд ли можно ожидать больших результатов от тех, кто считает часы, проведенные на рабочем месте, потерянными и кто трудится только ради денег. Автор — консультант в области менеджмента из Нидерландов — предлагает концепцию универсальной системы показателей деятельности, которая расширяет известную концепцию сбалансированной системы показателей, разработанную Д. Нортоном и Р. Капланом. Согласно его идее, в компаниях должны существовать две параллельные системы показателей — организационная сбалансированная система показателей и личная сбалансированная система показателей, и важная задача менеджмента — согласовать эти системы. Данная книга описывает как процесс разработки обеих систем показателей, так и процесс их согласования между собой. Большое внимание уделяется формулированию миссии, видения и стратегических целей организации. Отдельная часть книги посвящена вопросам, связанным с реализацией стратегии — организации командной работы, управлению переменами, анализу организационной культуры. Книга ориентирована на менеджеров, предпринимателей, а также студентов и преподавателей экономических вузов.

УДК 658.3 ББК 65.050.2

1

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения Владельца авторских прав.

© Hubert K. Rampersad, 2003. All rights reserved. First Published by Butterworth-Heinemann ISBN 5-9614-0068-9 (рус.)

ISBN 0-7506-7714-7 (англ.)

© Альпина Бизнес Букс перевод, оформление, 2004

Правильная работа зависит от таких факторов, как удовольствие, страсть, самопознание, обучение и соответствие высочайшим этическим и моральным стандартам.

Хьюберт К. Рамперсад

Содержание

| | |
|---|------------|
| Предисловие | 9 |
| Вступление | 13 |
| Глава 1. Введение..... | 17 |
| Часть первая | |
| ВВЕДЕНИЕ В УНИВЕРСАЛЬНУЮ СИСТЕМУ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ | 23 |
| Глава 2. Универсальная система показателей деятельности | 25 |
| Глава 3. Формулирование сбалансированной системы показателей..... | 57 |
| Глава 4. Информирование и связывание компонентов сбалансированной системы показателей..... | 121 |
| Глава 5. Совершенствование | 133 |
| Глава 6. Развитие..... | 177 |
| Глава 7. Анализ и обучение | 201 |
| Часть вторая | |
| ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ..... | 221 |
| Глава 8. Командная работа..... | 223 |
| Глава 9. Организация непрерывного совершенствования | 279 |
| Глава 10. Управление переменами | 287 |
| Глава 11. Организационная культура | 305 |
| Эпилог..... | 317 |

| | |
|--|-----|
| Приложение А. Формы для аттестации, применяемые в Business Jet..... | 319 |
| Приложение Б. 360-градусная обратная связь. Компания Business Jet..... | 331 |
| Приложение С. Блиц-анализы реализации универсальной системы показателей деятельности..... | 337 |
| Список литературы | 347 |

Предисловие

Спросите любого менеджера, какой актив представляет первостепенную значимость для его организации, и, скорее всего, он ответит вам: «Люди». Далеко позади остались те дни, когда сотрудник, приходя на работу, оставлял свою голову на пороге — точно так же, как пальто на вешалке. Общеизвестным стал тот факт, что неявные (не выражаемые словами) знания, которыми обладает человек, могут быть столь же значимыми для достижения целей организации, как и явные, систематизированные формы знания, создаваемые в течение длительного периода времени*.

В самом деле, кто в нашем развитом мире не назовет себя интеллектуалом? Фермеры обладают весьма глубокими познаниями о семенах и временах года. Сталевары управляют сложным компьютеризированным оборудованием. Уборщицы весьма хорошо разбираются в том, как следует удалять разные виды пятен. Знания любого сотрудника, который выполнял определенные задачи достаточно долго, чтобы выработать свои собственные способы ведения дел, могут иметь чрезвычайно высокую ценность для организации, в которой он работает.

С другой стороны, если спросить менеджера, чему он посвящает большую часть своего времени, то даже в организациях, работающих в технических областях, ответом обычно бывает: «Решению проблем, связанных с людьми». В их число входит все: крайний эгоизм «примадонн», не умеющих работать в команде, алкоголизм и другие личные проблемы сотрудников, снижающие производительность труда, сопротивление организационным переменам и нежелание делиться опытом с другими.

Перед менеджерами всегда стоит двойная задача: как, используя личный опыт и навыки сотрудников на благо организации, вознаграждать их за сделанный вклад, стимулируя дальнейшее повышение производительности труда. В последние десятилетия, кстати, заметно возросла значимость как обмена знаниями между сотрудниками, так и построения справедливой системы вознаграждений.

Современным организациям приходится работать в условиях жесткой экономии и быстро меняющейся среды, им нужны инновации, сотрудники,

* См. Dorothy Leonard. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1995, 1998. — *Прим. авт.*

не просто приспосабливающиеся к переменам, но использующие их для достижения успеха. Современные организации более чем когда-либо хотят видеть в своих сотрудниках два качества: (1) способность к быстрому обучению и (2) к творческому мышлению (креативности). Руководители не могут рассчитывать на то, что эти качества появятся сами по себе, стоит только им этого захотеть. Им нужно хорошо понимать, как и почему обучаются люди, что стимулирует их творческую активность. Рассмотрим эти качества по очереди.

Итак, обучение. Для большинства людей работа в той или иной организации больше не является пожизненной. Напротив, сегодняшние работники интеллектуального труда — это свободные личности, успевающие за свою жизнь сделать не одну карьеру и поработать не в одной компании. Поэтому такие люди рассматривают работу прежде всего как средство приобретения навыков и способ повысить свою ценность как профессионала в определенной сфере деятельности, причем не обязательно в стенах одной организации. Но менеджерам повезло: всем, как известно, свойственна потребность в обществе; все мы общественные животные и обычно предпочитаем учиться вместе с другими и с помощью других. Таким образом, менеджеры могут связать личное представление работника о себе с брэндом компании, личные стремления — с целями предприятия, а индивидуальные задачи обучения — с потребностями организации. Но такая связь должна быть индивидуальной. Она требует полного понимания того, что, нанимая кого-то на работу, вы нанимаете личность целиком, вместе с ее надеждами и устремлениями. В этом есть как плюсы, так и минусы. Плюс в том, что человек, собственные цели обучения которого совпадают с целями организации, скорее всего, будет полностью вовлечен в работу и покажет высокие результаты. Минус же в том, что люди не всегда имеют четкое представление о своих собственных целях, и даже если имеют, менеджеры не всякий раз способны направить их в русло, нужное организации. Неопределенность же ведет к разочарованию.

Более того, менеджеры часто ошибочно считают, что обучение — это то, чем занимаются на учебных курсах. Тем не менее известно, что нельзя приобрести практический опыт, только читая учебные материалы, просматривая презентации в PowerPoint или посещая лекции. На таких курсах мы, конечно, можем научиться определенным системам взглядов и набору приемов (тому, что следует делать), на которые можно будет «навесить» полученные знания. Однако более серьезные навыки приобретаются нами в процессе практической деятельности, а на это нужно время. Хотя ротация или присоединение к многофункциональным проектным командам способствует развитию навыков, лучшие менеджеры стараются быть коучами (coach) и учителями. Коучи используют множество подходов, от раздачи указаний до коллективного решения проблем. Но чем больше обучаемый вовлекается в практическую деятельность, тем на больший срок ему хвата-

ет приобретенных знаний*. Организации, лидеры которых серьезно относятся к наставничеству и где развитие работников считается одной из первейших задач *всех* менеджеров (ведь именно менеджеры ответственны за обучение работников, и за этим следит их собственное руководство), приобретают серьезные конкурентные преимущества.

Во власти лидеров — вдохновлять своих сотрудников более активно применять творческие подходы**. Как было отмечено ранее, в современном мире преданность работника одной организации, скорее всего, — явление недолгосрочное. Поэтому руководители должны формировать лояльность сотрудников, вовлекать их в работу не покровительствуя («организация о вас позаботится»), а создавая интерес и здоровый задор на рабочем месте. Хотя творческие способности в чистом виде не поддаются управлению и контролю, их можно как развить, так и подавить.

В поисках смысла жизни люди получают большое удовлетворение от создания чего-либо: продукта, услуги, инновации, позволяющих улучшить кому-нибудь условия жизни. Слишком часто мы не связываем каждодневную деятельность человека с чем-то более значительным. Большинство людей не вскакивают утром с постели с желанием «увеличить доход акционеров их компании еще на 10%». Это слишком абстрактная цель, направленная на интересы неизвестных людей (а обеспечение финансового благополучия чужих людей вряд ли может кого-либо стимулировать!). Даже рост собственного дохода может быть недостаточным мотивационным фактором. Исследования показывают, что наилучшим способом мотивации людей является сочетание внутренних мотиваторов («мне нравится выполнять эту работу в силу моих личных устремлений») и внешних мотиваторов («выполнение этой работы обеспечит мне большую известность или большую финансовую независимость»). Таким образом, лидеры, умеющие обеспечить удовлетворение как внутренних, так и внешних потребностей сотрудников, с большей вероятностью смогут удержать их и их ценные знания.

К сожалению, сегодня существуют серьезные преграды как для обучения в ходе практической деятельности, так и для творчества. Одна из основных преград — нехватка времени. Информация может поступать с очень высокой скоростью (примерно как вода из пожарного шланга — попробуйте-ка ее попить!), и в этом случае сотрудники могут оказаться в такой ситуации, что либо они пойдут на дно, либо научатся плавать. А чтобы научиться хорошо плавать, требуется время. Работа же в спешке, как показывают недавние исследования, проведенные во множестве организаций, подавляет творчество***.

* См. Dorothy Leonard and Walter Swap. The Value of Been There, Done That In F. Hesselbein, M. Goldsmith, I. Somerville (eds.), *Leading for Innovation and Organizing for Results*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001, pp. 165-176. — *Прим. авт.*

** См. Dorothy Leonard and Walter Swap. *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*. Boston: Harvard Business School Press, 1999. — *Прим. авт.*

*** См. Theresa Amabile, Constance N. Hadley, and Steven J. Kramer. Creativity Under the Gun. Special Issue on The Innovative Enterprise: Turning Ideas into Profits. *Harvard Business Review* 80, no. 8 (August 2002):52-61. — *Прим. авт.*

Другим препятствием служит непонимание менеджерами психологических основ человеческого поведения. Организации нуждаются в лидерах, имеющих достаточный жизненный опыт для понимания, к примеру, тех мотивов, которые движут людьми, лучших форм межличностного взаимодействия, ситуаций, в которых даже обоснованная критика и разногласия могут быть расценены как посягательство на личность. Менеджерам, обладающим глубокими познаниями в области человеческой психологии и знающим, как применить эти знания в своей работе, скорее удастся сформировать коллектив работников, готовых к инновациям.

В этой книге *Хьюберт Рамперсад* сумел собрать и обобщить большой объем материала, посвященного обсуждаемым вопросам. Данная книга может послужить практическим руководством, поскольку снабжена множеством упражнений и примеров из практики бизнеса. С другой стороны, эта книга — хороший справочник, в котором можно найти ссылки на множество других работ в области менеджмента, если читатель захочет более глубоко изучить те области знаний, которые автор объединил под названием «Универсальная система показателей деятельности» (*Total Performance Scorecard*).

*Дороти А. Леонард, профессор
Гарвардской школы бизнеса,
Бостон*

Вступление

Чтобы соединить управление бизнесом и обычную жизнь, без некоторого переобучения не обойтись. Всегда существовало значительное различие между тем, как люди ведут себя со своими коллегами по работе и со своими друзьями и членами семьи. Общась в семье, мы не считаем дружелюбие, терпимость и пр. проявлением сентиментальности и мягкотелости — напротив, рассматриваем эти качества как необходимые составляющие отношений. Разве нельзя перенести эти отношения и на наше рабочее окружение? Различия между этими двумя моделями поведения в настоящий момент стираются; возможно, что именно в этом кроется решение завтрашних задач.

Роджер Эванс и Питер Расселл

Настоящее обучение проникает в самые основы нашего представления о том, что значит быть человеком. Благодаря обучению мы создаем себя заново. Благодаря обучению мы учимся делать то, что не могли делать раньше. Благодаря обучению мы начинаем по-новому воспринимать мир и наше место в нем. Благодаря обучению мы расширяем наши возможности творить, быть частью созидающего процесса жизни. Внутри каждого из нас существует сильная потребность в таком обучении.

Питер Сенге

течение многих лет считалось, что совершенствование деятельности организации и ее способность к переменам зависят от анализа внешней и внутренней среды, описания бизнес-процессов, подготовки планов оценки деятельности, анализа результатов измерений и изучения организационной культуры. Если организации успешно формулировали и реализовывали правильные цели и стратегии, основанные на перечисленных процедурах, тогда улучшения и перемены были делом решенным. Со временем, однако, стало ясно, что такой подход больше не оправдывает себя. Благодаря развитию рынка и возникновению новых теорий управления в течение нескольких последних лет, процесс организационных перемен эволюционировал из системы повышения качества в систему управления совершенствованием и переменами. В наши дни люди начинают понимать, что совер-

шенствование деятельности организации включает не только вышеназванные методы; это не аналитический процесс, а творческий процесс обучения, основанный как на стратегическом видении, так и на новых ценностях и нормах. В этой книге я представляю вашему вниманию новую целостную концепцию управления развитием и переменами, называемую универсальной системой показателей деятельности (Total Performance Scorecard, TPS). В TPS совершенствование, развитие и обучение трактуются как циклические, основанные на этике процессы, посредством которых компетенции личности и организации и вовлеченность в работу усиливают друг друга.

В этой концепции учитывается, как люди действуют в рабочей среде. В ее рамках преимущества сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC), всеобщего менеджмента на основе качества (Total Quality Management, TQM), управления результативностью (Performance Management*) и управления компетенциями (Competence Management) были развиты и дополнены новыми идеями. TPS объединяет в себе определенную философию и набор правил, формирующих основу как для непрерывного совершенствования процессов, так и для самосовершенствования отдельных работников.

Хотя в данной теории рассматриваются вопросы организационных перемен, основу ее составляют прежде всего изменения индивидуального и коллективного поведения, возникающие благодаря обучению. Точкой отсчета концепция TPS считает восприятие человеком своей индивидуальности: ведь перемены идут «изнутри-наружу».

Этот циклический процесс обучения включает в себя непрерывные поиски возможностей для самопознания. Это приключение, которое случается с нами по дороге совершенствования и перемен, и вместе с тем это — способ мобилизации творческих способностей и изобретательности. Посредством TPS вы узнаете себя и поймете, в каких условиях ваша деятельность наиболее эффективна, у вас появится возможность постоянного развития. В свою очередь, организация лучше разберется в особенностях своей структуры, окружающей среды и в будущих возможностях. TPS создаст надежную основу для эффективного руководства реализацией усовершенствований на всех уровнях организации. Эта книга покажет читателям способы достижения таких целей.

Универсальная система показателей деятельности (TPS) направлена на максимальное развитие личности всех сотрудников компании и оптимальное использование их возможностей для достижения самых высоких показателей. Основы TPS — личное видение сотрудниками своего будущего и общая мечта о будущем организации. Такой подход существенно отличается от традиционных теорий менеджмента. Важное отличие в том, что TPS представляет собой целостную концепцию менеджмента, призванную вдох-

* Performance Management переводится также как «управление эффективностью». —
Прим. ред.

новлять сотрудников. В этой концепции точкой отсчета считаются цели личности. Традиционные подходы к управлению совершенствованием и переменами придают недостаточное значение обучению и редко учитывают личные цели отдельных сотрудников. Результатом становится множество поверхностных усовершенствований, характеризующихся временными и незначительными («косметическими») переменами, которые сопровождаются неудачными попытками реализации планов, в которых удовлетворению потребностей персонала зачастую уделяется мало внимания. Нередки случаи, когда такие неудачные усовершенствования приводят к прямо противоположным результатам.

Первый шаг при использовании подхода TPS — обучение и определение личных устремлений сотрудников, их личных целей. Затем личные цели сотрудников сопоставляются с индивидуальным поведением и общим видением организации. Это помогает создать прочную основу для последующих перемен и совершенствования организации. В общем, настоящие усовершенствования и перемены в компании достижимы только тогда, когда люди совершенствуются и меняются изнутри. Более того, такое личное участие усиливает потребность в индивидуальном и групповом обучении, развивает творческий подход к работе и самостоятельность в принятии решений. Действительно, если целям личности придается первоочередное значение, сотрудничество людей будет более осознанным, они будут лояльны и преданы организации, что, в свою очередь, усилит мотивацию и вселит чувство удовольствия и вдохновения от выполняемой работы.

Данная концепция очень хорошо подходит обучающимся организациям*, в которых обучение происходит непрерывно (ведь знания устаревают очень быстро). Обучающиеся организации состоят из людей, личные цели которых согласуются с миссией и видением организации, благодаря чему сотрудники положительно настроены на усовершенствования и перемены. В этих организациях люди учатся как самостоятельно, так и в командах, где гармонично сочетаются разные стили обучения и где сотрудники постоянно учатся на своих собственных ошибках, делятся знаниями друг с другом, доверяют друг другу и открыты для общения с каждым. Лидеры обучающихся организаций развивают практические навыки сотрудников, помогают, вдохновляют, мотивируют и стимулируют. Бизнес-процессы в таких организациях постоянно анализируются и совершенствуются на основании показателей результативности и обратной связи.

В концепции TPS все перечисленные элементы дополняют друг друга и вместе формируют надежные принципы для раскрытия способностей организации к обучению. В этой книге раскрываются взаимосвязи между

* Здесь имеется в виду теория обучающихся организаций, возникшая на Западе в 1980-х годах. В 1990 году Питер Сенге дал великолепное описание обучающейся организации в своей книге «Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации» — Москва, Олимп-Бизнес, 1999. — *Прим. ред.*

совершенствованием, развитием и обучением, дается целостное представление о существенных составляющих организационного совершенствования и о переменмах. Она поможет вам в совершенствовании, развитии и обучении во всех сферах вашей деятельности. Концепция TPS начинается там, где остановились уважаемые «гуру» менеджмента Стивен Кови (Stephen Covey), Роберт Каплан (Robert Kaplan) и Дэвид Нортон (David Norton). В этой книге изложение теории TPS чередуется с примерами из практики бизнеса (case studies), ситуациями и упражнениями, основанными на моем двадцатилетнем опыте работы консультантом по менеджменту.

Благодаря общей практической полезности некоторых новых моделей, методов и инструментов, содержащихся в этой книге, она подходит в качестве пособия для руководителей и сотрудников коммерческих и государственных организаций. Она способна принести пользу всем тем, кто хочет успешно совершенствоваться, менять и развивать себя, свою работу и свою фирму. Она также полезна для консультантов по организационным переменам и совершенствованию, для студентов университетов, изучающих управление бизнесом. Модульное построение и удобная структура изложения материала дают читателю возможность последовательного изучения нескольких этапов каждой из представленных моделей менеджмента.

Эта книга — результат совместного труда многих авторов книг по бизнесу и теоретиков менеджмента, принесших мне неоценимую пользу. Я глубоко ценю их идеи, они внесли существенный вклад в эту работу. Я хотел бы выразить свою благодарность Люсинде Холленберг (Lucinda Hollenberg) и Треви Фьюрих (Trevie Feurich), которые помогли мне с подготовкой этой книги, Джорджу Клайну (George Cline), Харбору Фрейзеру Ходдеру (Harbour Fraser Hodder), Джоди Аллен (Jodie Allen), Карен Мэлони (Karen Maloney) и Кэти Хеннесси (Katie Hennessy) за их помощь и советы при редактировании книги.

Также я хотел бы поблагодарить профессора Дороту А. Леонард (Dorothy A. Leonard) из Гарвардской школы бизнеса и профессора Корнелиса А. Де Клувер (Cornelis A. de Kluuver), декана Школы менеджмента Питера Друкера, которые дали конструктивные замечания и советы.

Наконец, я очень благодарен моей жене Рите и двум моим сыновьям Родни и Уоррену за то, что они смогли примириться с моим страстным желанием закончить работу над этой книгой.

Я надеюсь, что эта книга поможет вам в познании себя и непрерывном самосовершенствовании и саморазвитии, в совершенствовании собственной работы и работы своей обучающейся организации. Я буду рад получить от вас обратную связь об этой книге по адресу: www.Total-Performance-Score-card.com или Hubert.Rampersad@Total-Performance-Scorecard.com.

*Хьюберт К. Рамперсад, Quality Management
Consulting, Роттердам,
Нидерланды*

Глава 1 ВВЕДЕНИЕ

Самым важным и поистине уникальным вкладом менеджмента в XX веке стало 50-кратное увеличение производительности ручного труда в промышленности. Самый важный вклад, который должен сделать менеджмент в XXI столетии, заключается в подобном же увеличении производительности интеллектуальной работы, эффективности работы специалиста умственного труда.

Питер Ф. Друкер

Богатство государства все больше и больше зависит от создания и использования знаний. Нужно максимально использовать новые условия, в которых работают коллективы сотрудников, ведь именно коллектив определяет будущий успех.

ICIMS News

Происходящие глобальные перемены требуют создания живой, комфортной и высоконравственной рабочей атмосферы в организациях. Для организаций, в свою очередь, должны быть характерны наличие видения, самостоятельный выбор направления, обучения и баланса между личными устремлениями работников и устремлениями организации в целом.

Работая консультантом по менеджменту, я заметил, что многие компании еще не поняли важности этих аспектов. В большинстве случаев проекты по совершенствованию и развитию реализуются с помощью вышеупомянутых традиционных методов, результаты которых обычно временны и поверхностны. Как следствие, многие возможности достижения долговременных конкурентных преимуществ оказываются упущенными. Я написал эту книгу с целью показать более интересный подход к развитию и обучению организации. Список целей книги приведен ниже.

Цели данной книги

Эта книга поможет вам понять следующее:

- ◆ Как развить навыки самопознания и повысить свою эффективность, чтобы согласовать свое поведение с окружающими условиями и достичь выдающихся результатов.
- ◆ Как лучше понимать самого себя и благодаря этому лучше распознавать бессознательные мотивы поведения, справляться с внутренними конфликтами, вырабатывать положительную энергию, творчески мыслить и быть более проактивным.
- ◆ Как на базе теории TPS создавать условия, необходимые для формирования стабильной обучающейся организации, как пользоваться ее инструментами, описанными в книге.
- ◆ Как достичь внутреннего умиротворения, поддерживая баланс между личными устремлениями и поведением, и как таким образом совершенствоваться самому, совершенствовать свою работу и работу организации.
- ◆ Как стимулировать приверженность, лояльность и преданность в вашей организации посредством интегрированного подхода — личной сбалансированной системы показателей (PBSC), а также как создавать условия для формирования в организации атмосферы самостоятельности в принятии решений, творческой активности, удовольствия, увлеченности работой, целеустремленности, энтузиазма и этики.
- ◆ Как сократить разрыв между личной жизнью и жизнью в организации.
- ◆ Как непрерывно совершенствовать и контролировать ваши бизнес-процессы с целью достижения конкурентных преимуществ.
- ◆ Как максимально стимулировать личностный рост работников, оптимально развивать и использовать их таланты.
- ◆ Как создать более эффективную систему оценки деятельности (аттестации) в организации, как связать ее и с общей целью организации, и с личными целями отдельных сотрудников.
- ◆ Как внедрить этические стандарты в общую цель организации.
- ◆ Как реализовать на фирме долговременные перемены, основанные на высоких этических нормах.
- ◆ Как эффективно доводить корпоративную систему показателей до коллег и сотрудников, как трансформировать ее в системы показателей деятельности подразделений, рабочих команд и индивидуальных планов работы сотрудников.
- ◆ Как развивать навыки межличностного общения и применять их во всех сферах деятельности.
- ◆ Как улучшать ориентацию организации на потребителей.
- ◆ Как создавать рабочую обстановку, в которой присутствует как индивидуальное, так и групповое обучение, где люди могут непрерывно развивать свои таланты.
- ◆ Как преодолевать сопротивление переменам с учетом особенностей культуры организации.

В Главе 2 рассмотрены сущность и основные идеи концепции универсальной системы показателей деятельности, а также новое понятие — цикл TPS. Чтобы облегчить понимание основных элементов и моделей организационных перемен и развития, в этом едином цикле я попытался связать друг с другом многие процессы. Успех организационных перемен и развития организации возможен лишь в случае достижения баланса между тремя основополагающими элементами этого цикла: совершенствованием, развитием и обучением. Цикл TPS способствует успешной реализации личной сбалансированной системы показателей и организационной сбалансированной системы показателей (далее — PBSC и OBSC соответственно*). Глава 3 посвящена формулировке личной сбалансированной системы показателей (PBSC) и организационной сбалансированной системы показателей (OBSC) на примере вымышленной авиакомпании Business Jet. Мы будем обращаться к этому примеру на протяжении всей книги. PBSC концентрирует внимание на личном развитии отдельных сотрудников и нацелена на их благополучие и успех. В центре внимания OBSC находится непрерывное совершенствование бизнес-процессов. Также в Главе 3 показано, как связать принятую концепцию развития организации с этическими аспектами на примере крушения Enron. Чтобы эффективно использовать организационную сбалансированную систему показателей, следует донести представление о ней до всех сотрудников и сделать ее составной частью систем показателей работы отделов, рабочих команд и отдельных сотрудников. Когда этот этап будет пройден, сформируется организация, в которой все будут понимать важность стратегического мышления, непрерывного совершенствования, развития и обучения. Этот процесс — главный предмет Главы 4.

Следующий этап цикла TPS — *совершенствование*, т.е. реализация мероприятий по личному и организационному совершенствованию. И в том, и в другом случае применяется цикл Деминга, который позволяет (1) усовершенствовать бизнес-процессы на основе OBSC и (2) стимулировать участие отдельных сотрудников, применяющих PBSC. Этот этап рассматривается в Главе 5.

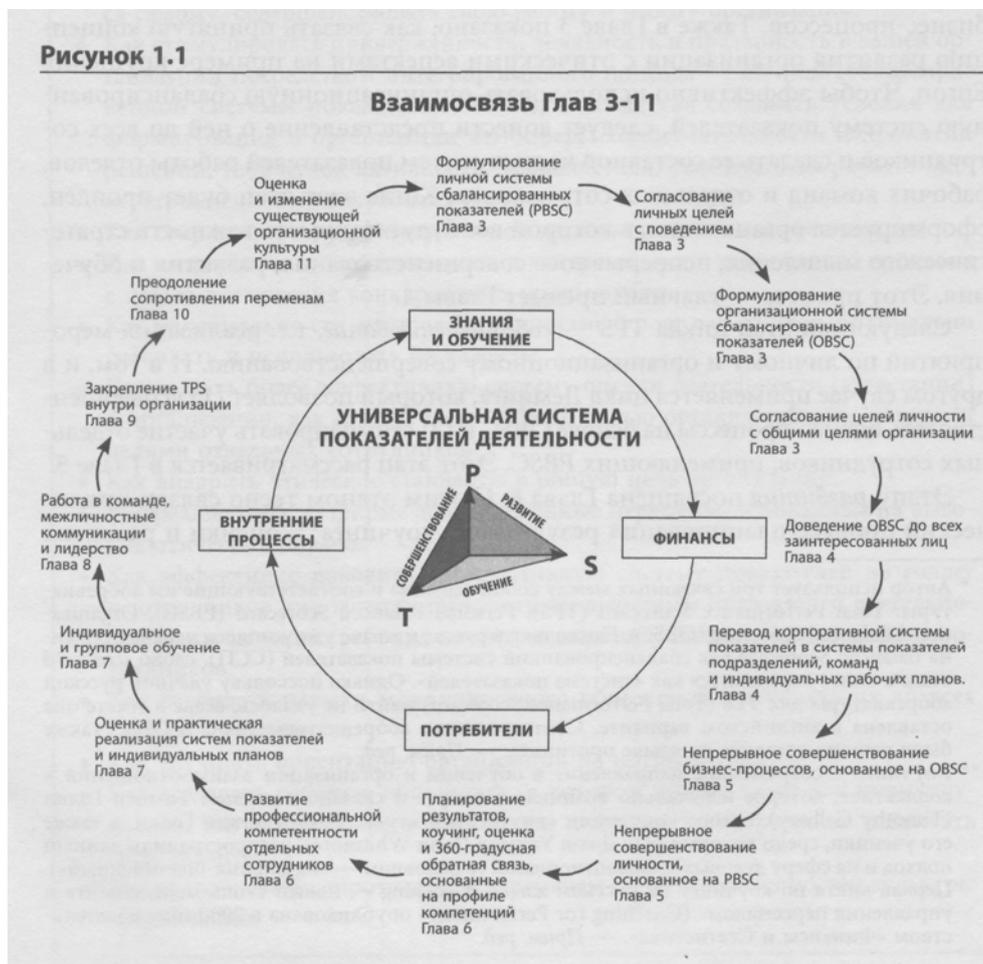
Этапу *развития* посвящена Глава 6. С этим этапом тесно связан циклический процесс планирования результатов, коучинга**, оценки и развития

* Автор использует три связанных между собой термина и соответствующие им аббревиатуры: Total Performance Scorecard (TPS), Personal Balanced Scorecard (PBSC), Organizational Balanced Scorecard (OBSC). Поскольку в русском языке уже устоялся перевод термина Balanced Scorecard как сбалансированной системы показателей (ССП), слово Scorecard везде в книге переводится как «система показателей». Однако поскольку удачной русской аббревиатуры для TPS (Total Performance Scorecard) найти не удалось, везде в тексте она оставлена в английском варианте. Соответственно аббревиатуры PBSC и OBSC также было решено оставить на языке оригинала. — *Прим. ред.*

** Коучинг — современное направление в обучении и организации взаимоотношений в коллективе, которое изначально возникло в спорте и связано с именем Тимоти Голви (Timothy Gallwey), автора концепции «внутренней игры». Впоследствии Голви, а также его ученики, среди которых был Джон Уитмор (John Whitmore), распространили данный подход и на сферу деловых взаимоотношений (в основном — «начальник-подчиненный»). Первая книга по коучингу на русском языке «Coaching — новый стиль менеджмента и управления персоналом» (Coaching for Performance) опубликована в 2000 году издательством «Финансы и Статистика». — *Прим. ред.*

компетенций отдельных работников, цель которого — правильное выполнение работы. Определение профиля компетенций сотрудника, который складывается из индивидуального плана работы и набора рабочих компетенций, — все это примеры «входов» в процесс развития. В этой главе также затрагиваются вопросы планирования результатов, коучинга и обсуждения оценки деятельности с сотрудниками, а также применение системы «360-градусной обратной связи». Весь процесс проиллюстрирован на примере компании Business Jet в Приложениях А и Б.

Анализ и обучение — заключительный этап цикла TPS. На этом этапе проверяется, какие действия на предыдущих этапах привели к положительным результатам, а какие — к неудачам. Здесь может корректироваться формулировка систем показателей и индивидуальных планов работы. Анализ разработанных систем показателей связан с индивидуальным и коллективным обучением и основан на цикле обучения Колба (Kolb). В результате процесса обучения организация станет лучше понимать себя и свое де-



ловое окружение, что положительно скажется на ее способностях к дальнейшему обучению. Для поддержки достигнутых результатов разработана методика блиц-анализа системы управления знаниями в организации. Все аспекты этапа анализа и обучения рассматриваются в Главе 7.

Многое в концепции универсальной системы показателей деятельности делается в командах, поэтому в Главе 8 особое внимание уделяется командной работе. Здесь более детально рассматривается структура рабочей команды и роли ее членов, обучение и развитие команд, межличностные коммуникации, коучинг членов команд, стили руководства, принципы организации эффективных собраний и оценивание командной работы.

Глава 9 посвящена организации процесса совершенствования и закреплению TPS внутри организации посредством создания команд и кружков по совершенствованию. Далее внимание уделяется таким важным вопросам, как преодоление сопротивления переменам (Глава 10) и адаптации доминирующих аспектов организационной культуры (Глава 11). На рисунке 1.1 показана взаимосвязь Глав 3—11.

Часть первая

**ВВЕДЕНИЕ
В УНИВЕРСАЛЬНУЮ
СИСТЕМУ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Глава 2

УНИВЕРСАЛЬНАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Бог внутри нас, и оттуда Он проявляет себя. Окружающий мир воздействует на нас снаружи. Окружающий мир способен вывести людей из трущоб и показать им свет. Иисус изгоняет трущобы из душ людей, а потом они сами выводят себя из трущоб. Мир формирует людей, изменяя их окружающую среду. Иисус меняет людей, а затем люди изменяют свое окружение. Мир может сформировать поведение человека, но Иисус может изменить саму его природу.

Эзра Тафт

Знающий других — умен, знающий себя — мудр.

Лао Цзы

Универсальная система показателей деятельности — концепция, идущая «изнутри-наружу», ее отправной точкой служит индивидуальность человека. Данная глава представляет собой введение в эту концепцию.

Теория TPS

Человека нельзя ничему научить. Можно только помочь ему открыть это в нем самом.

Галилео Галилей

Универсальная система показателей деятельности объединяет и развивает такие теории, как сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC), всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM), управление результативностью (Performance Management),

управление компетенциями (Competence Management) [Rampersad, 2003]. TPS можно определить как систематический процесс непрерывного, последовательного и регулярного совершенствования, развития и обучения, который направлен на устойчивый рост результатов деятельности сотрудников и организации. Совершенствование, развитие и обучение — три базовые составляющие данной целостной теории менеджмента. Они тесно связаны друг с другом, между ними должен поддерживаться баланс.

TPS = ПРОЦЕСС НЕПРЕРЫВНОГО
[СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ+
+РАЗВИТИЯ + ОБУЧЕНИЯ]

Универсальная система показателей деятельности унаследовала от предыдущих теорий множество понятий, среди которых: миссия (mission) и видение (vision) организации, ключевые роли (key roles), базовые ценности (core values), ключевые факторы успеха (critical success factors), цели (objectives), показатели результативности (performance measures), целевые значения (targets), действия (мероприятия) по совершенствованию (improvement actions); а также процесс непрерывного совершенствования, развития и обучения. Система TPS состоит из следующих пяти элементов (см. рис. 2.1):

1. Личная система сбалансированных показателей (PBSC)

включает

в себя личное видение, миссию, ключевые роли, ключевые факторы успеха, цели, показатели результативности, целевые значения и действия по совершенствованию. Данная система показателей подразумевает непрерывное совершенствование индивидуальных навыков и поведения, она акцентирует внимание на благополучии человека и его общественных достижениях. Здесь и далее понятие «личные цели (устремления)» будут объединять в себе личную миссию, видение и ключевые роли. Самоуправление, саморазвитие и само-коучинг лежат в основе PBSC и относятся как к менеджерам, так и к рядовым сотрудникам всей организации.

2. Организационная система сбалансированных показателей (OBSC)

включает в себя организационные видение, миссию, базовые ценности, ключевые факторы успеха, цели, показатели результативности, целевые значения и действия, направленные на организационное совершенствование [Kaplan and Norton, 1996, 2000]. В этой книге миссия

организации, видение и базовые ценности называются «общие цели организации» (*shared organizational ambition*). Этот подход включает

непрерывное совершенствование, контроль бизнес-процессов* и раз-

* В общем случае под *бизнес-процессом* понимается совокупность взаимосвязанных операций (работ, действий), направленных на преобразование входных ресурсов в выходные (например, в товар или услугу). Каждый бизнес-процесс использует определенные ресурсы (кадровые, материальные, финансовые, информационные и др.) и связан с решением ряда задач, имеющих свои цели. — *Прим. пер.*

витие организационных стратегий с целью достижения компанией конкурентных преимуществ. Корпоративная система показателей спускается на уровень подразделений в виде систем показателей отделов, команд и индивидуальных планов отдельных работников. Особое значение при этом придается развитию стратегии и средствам ее реализации.

3. **Всеобщий менеджмент на основе качества** (*Total Quality Management*,

TQM) — стиль жизни всей организации, в котором непрерывное совершенствование занимает центральное место. Определение проблем, поиск первопричин проблем, осуществление действий, проверка эффективности этих действий и оценка бизнес-процессов выполняются в соответствии с разработанным планом, систематически и целенаправленно [Imai, 1986; Rampersad, 2001 A]. В TQM особое значение придается мобилизации всех ресурсов организации с целью постоянного удовлетворения потребностей покупателей. TQM — это и философия, и набор руководящих принципов, следование которым помогает создать постоянно совершенствующуюся организацию на основе рационального использования *цикла Деминга* [Deming, 1985]. Цикл Деминга состоит из следующих этапов: **планируйте** (разрабатывайте план совершенствования); **делайте** (выполняйте этот план в небольшом масштабе); **проверяйте** (анализируйте результаты действий по совершенствованию) и **воздействуйте** (применяйте опробованные усовершенствования в полном объеме). Этот цикл обучения, также называемый циклом PDCA (Plan, Do, Check, Act), используется в TPS

для непрерывного и последовательного развития личности и совершенствования бизнес-процессов. В менеджменте на основе качества циклу обучения PDCA и управлению бизнес-процессами уделяется особое внимание.

4. **Управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management)**

поддерживают

процесс непрерывного развития человеческого потенциала в организации. Цель управления результативностью и управления компетенциями — непрерывное достижение высокой производительности мотивированным и развитым коллективом. Эти подходы сосредоточены на максимальном развитии сотрудников и определяют способы оптимального приложения их потенциала для достижения целей организации. Управление результативностью и управление компетенциями направлены на развитие способностей, нужных для выполнения работы. Они позволяют накапливать знания, приобретать умения, опыт, навыки, формируют систему отношений, норм, ценностей, взглядов и принципов (знаний), которые направлены на профессиональное выполнение работы. Цикл развития и здесь находится в центре внимания и состоит из следующих этапов: *планирование результатов, коучинг, оценка результатов (аттестация) и развитие*

способностей, нужных для выполнения работы (профессиональных компетенций).

5. Цикл обучения Колба (*Kolb's Learning Cycle*). Этот процесс *интуитивного обучения*, или обучения на практике, встречается во всех четырех перечисленных теориях менеджмента. Результатом применения этого процесса вместе с процессом *сознательного обучения*, или обучения в рамках образовательных программ, служит изменение индивидуального и коллективного поведения. Два данных процесса обучения, а также *индивидуальное обучение*, цикл *PDCA* и *групповое обучение* — важные принципы TPS, с их помощью создаются условия для эффективных перемен в организациях. Цикл обучения Колба состоит из следующих четырех этапов [Kolb, 1984]:

- ◆ получение опыта «из первых рук»;
- ◆ обращение к этому опыту, размышление над его результатами, оценка полученного опыта;
- ◆ подведение итогов работы и преобразование полученных впечатлений в правила, понятия, гипотезы, модели и теории с целью развития способности принимать решения в аналогичных ситуациях;
- ◆ экспериментальная проверка этих идей, результатом которой станут изменения в поведении и приобретение нового опыта.

После планирования названных выше шагов цикл повторяется сначала.

Рисунок 2.1 показывает связь между различными элементами универсальной системы показателей деятельности, которая представляет собой синтез тесно связанных друг с другом концепций менеджмента, вместе создающих единое и гармоничное целое.

Личная сбалансированная система показателей, организационная сбалансированная система показателей, всеобщий менеджмент на основе качества, управление результативностью и управление компетенциями пересекаются — это изображено на рисунке 2.2. Заштрихованная область в центре рисунка отражает подходы, используемые во всех данных концепциях. Значительную долю в этой области занимают процессы совершенствования, развития и обучения.

PBSC акцентирует внимание на жизни, благополучии и поведении людей. OBSC — это концепция стратегического менеджмента, используемая для развития и реализации организационной стратегии, а также для систематизации управления организацией, основанной на ее миссии, видении, базовых ценностях, ключевых факторах успеха, целях, показателях результативности, целевых значениях, планах и действиях, направленных на ее совершенствование. Теория сбалансированной системы показателей (которая легла в основу PBSC и OBSC) была разработана в начале 1990-х годов Робертом Капланом (Robert Kaplan) и Дэвидом Нортон (David Norton) [1996, 2000]. Сбалансированная система показателей — это инструмент

Рисунок 2.1

Теория TPS

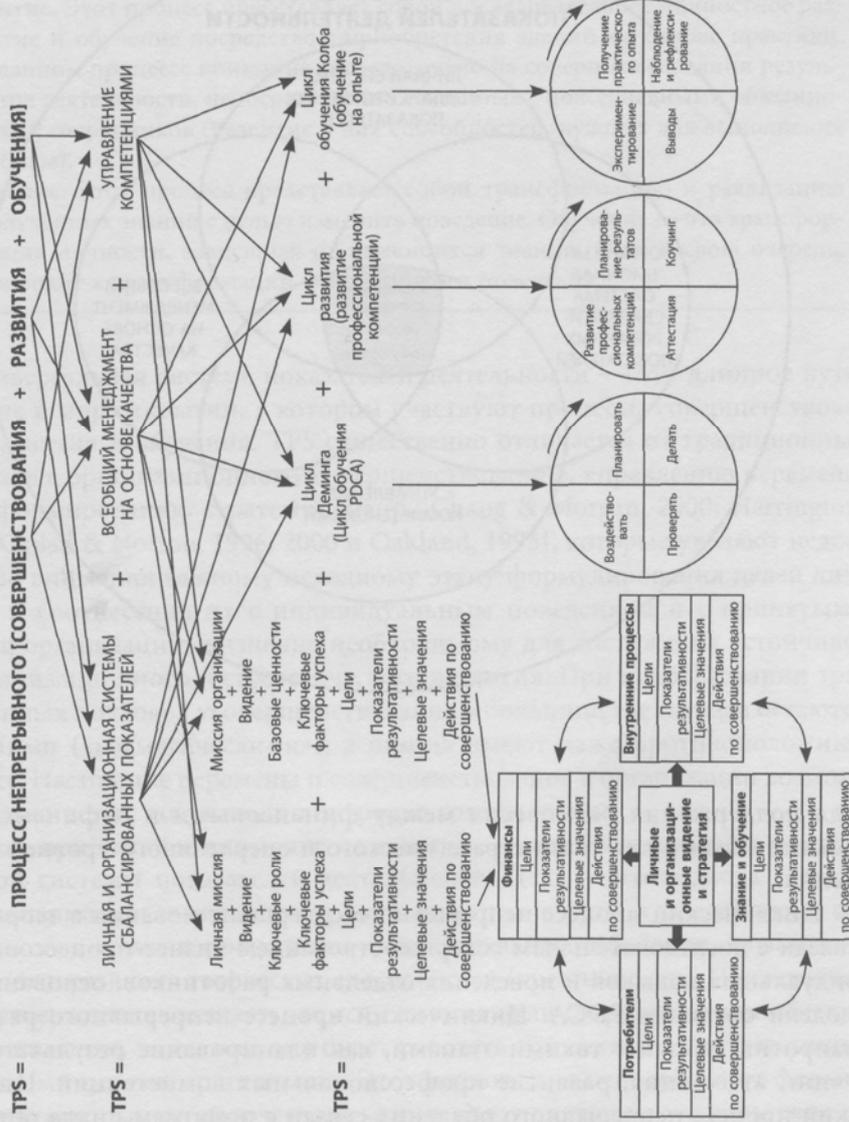
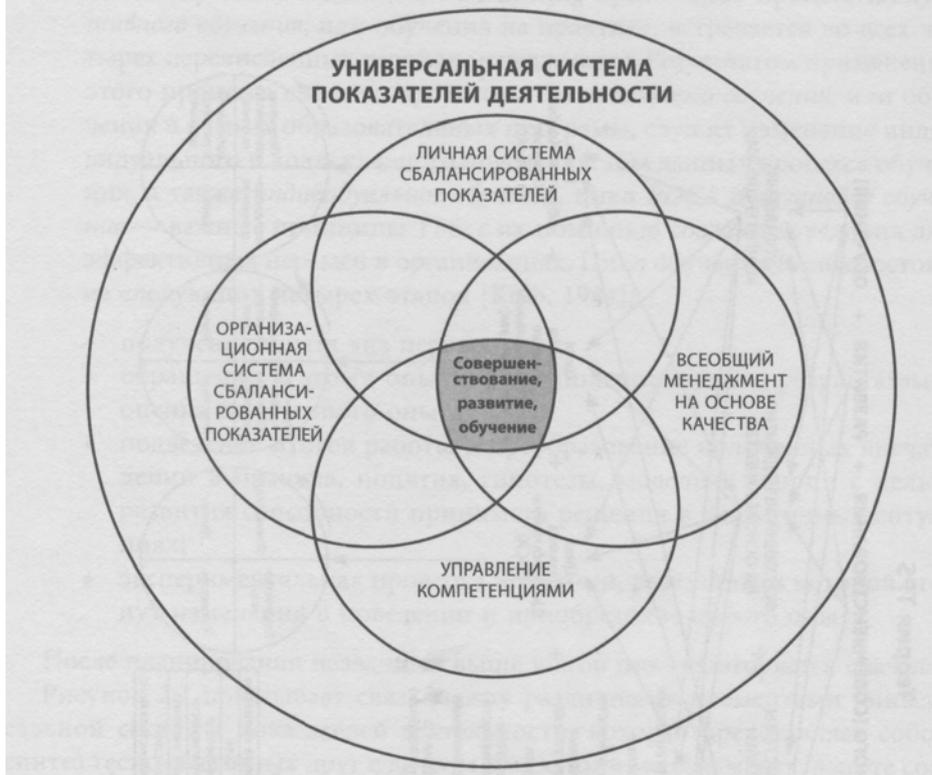


Рисунок 2.2

Знание служит связующим звеном для элементов теории TPS



для поддержания равновесия между финансовыми и нефинансовыми показателями и для связи стратегического и оперативного уровней управления.

Циклический процесс непрерывного совершенствования в теории TPS связан с последовательным совершенствованием бизнес-процессов, индивидуальных навыков и поведения отдельных работников, основанном на модели обучения PDCA. Циклический процесс непрерывного развития, напротив, связан с такими этапами, как планирование результатов, коучинг, аттестация, развитие профессиональных компетенций. Циклический процесс непрерывного обучения связан с понятием цикла обучения, предложенным Колбом, где большое значение придается четырем навыкам: умению *действовать*, *оценивать действия*, *думать* и *принимать решения*. В интегрированной теории TPS такие ее ключевые элементы, как совершенствование, развитие и обучение, определяются следующим образом:

Совершенствование. Этот процесс объединяет в себе совершенствование сотрудников и бизнес-процессов, основанное на цикле PDCA. Акцент здесь делается на индивидуальных навыках и поведении людей, связанных с их деятельностью в коллективе, а также на совершенствовании (управляемости) бизнес-процессов.

Развитие. Этот процесс представляет собой последовательное личностное развитие и обучение посредством приобретения знаний на основе практики. В данном процессе внимание сосредоточено на совершенствовании результатах деятельности, непосредственно связанных с повседневными обязанностями сотрудников (развитие у них способностей, нужных для выполнения работы).

Обучение. Этот процесс представляет собой трансформацию и реализацию полученных знаний с целью изменить поведение. Обучение — это трансформация личности, зависящая от имеющихся знаний. Оно, в свою очередь, приводит к трансформации коллективного поведения.

Универсальная система показателей деятельности — это длинное путешествие в мир открытий, в котором участвуют процессы совершенствования, развития и обучения. TPS существенно отличается от традиционных подходов к организационному совершенствованию, управлению переменами и формированию стратегий [напр., Chang & Morgan, 2000; Harrington, 1995; Kaplan & Norton, 1996, 2000 и Oakland, 1995], которые уделяют недостаточно внимания важному исходному этапу формулирования целей личности и соотнесения их с индивидуальным поведением и с принятыми целями организации, жизненно необходимому для достижения устойчивого организационного и стратегического развития. При использовании традиционных подходов усовершенствования в большинстве случаев остаются внешними («косметическими»), а иногда имеют даже противоположный эффект. Настоящие перемены и совершенствование в организации возможны только тогда, когда люди внутренне готовы к ним.

Такое пристальное внимание к личности — неотъемлемая часть универсальной системы показателей деятельности. Цель этого подхода состоит в достижении максимального уровня ответственности и преданности сотрудников, а также в поощрении индивидуального обучения, группового обучения и развития творческих способностей (креативности). Приведенное здесь утверждение означает, что если личные цели сотрудника принимаются во внимание, то он или она будет работать и мыслить в соответствии с принятыми целями организации. Этот подход также способствует формированию мотивации, творческого мышления, получению удовольствия от работы и увлеченности работой, возрастанию ответственности, появлению вдохновения и энтузиазма. Руководствуясь этими принципами теории TPS, можно создать устойчивую обучающуюся организацию. В таблице 2.1 отражены шесть принципов, на которых основана идеология TPS и которые формируют устойчивую основу для создания таких организаций.

**Шесть принципов универсальной системы
показателей деятельности**

| Направленность на удовлетворенность потребителя | Согласованные цели личности и организации |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ориентация на потребителя — неотъемлемая часть личной и организационной сбалансированных систем показателей. ◆ Поведение, направленное на потребителя, — один из навыков, на который обращается внимание при оценке сотрудников. ◆ Между работниками и потребителями существуют отношения взаимовыгодного партнерства. ◆ Организация знает своих покупателей и понимает их потребности. ◆ Потребности потребителей интегрированы в повседневную работу организации. ◆ Для потребителя делается больше, чем он ожидает. ◆ Удовлетворенные потребители — задача номер один. ◆ Постоянный мониторинг изменений в потребностях потребителей с целью совершенствования сервиса. ◆ Задача организации — предотвращение возникновения претензий, а не реагирование на них. | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Менеджеры и сотрудники формулируют свои собственные личные системы сбалансированных показателей и используют их как ориентир в процессе самосовершенствования, развития и обучения. ◆ Принятая общая цель организации постоянно развивается и активно пропагандируется на всех уровнях организации. ◆ Ключевые факторы успеха, задачи и показатели результативности формулируются и сообщаются всем ее членам. ◆ Поведение менеджеров согласуется со сформулированными системами сбалансированных показателей. ◆ Осуществляется руководство совершенствованием деятельности. ◆ Топ-менеджмент несет ответственность за перемены и совершенствование. ◆ Менеджеры выступают в роли коучей, они ориентированы на действия и уделяют серьезное внимание обучению. |
| <p>Увлекательная и приносящая удовольствие работа</p> | <p>Этика и поведение, основанное на фактах</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Организационная среда обладает такими характеристиками, как привлекательность работы, удовольствие, мотивация, приверженность, вдохновение и энтузиазм. ◆ Опасения и недоверие ликвидированы. ◆ Приоритет — на добровольное и активное вовлечение в процесс работы каждого сотрудника. ◆ Ценятся командная работа, открытое взаимодействие и взаимное доверие. ◆ Особое значение придается инвестициям в человеческий капитал (посредством тренингов). | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Общая цель организации основана на этике. ◆ Организация внимательно относится к этике и социальной ответственности. ◆ Поведение людей основывается на высоких моральных принципах. ◆ Показатели результативности связаны с целевыми значениями. ◆ Работа основана на фактах и индикаторах результатов. ◆ Причины и следствия затруднений анализируются на основании принципа, согласно которому «изменять — значит знать». ◆ Данные собираются целенаправленно и оцениваются объективно. ◆ Основанием для оценок служат цифры и целевые значения. |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Работники обладают значительными полномочиями. ◆ Предпринимательство и лидерство поощряются во всех организационных подразделениях. ◆ Люди открыты для изменений, совершенствования и обновления. ◆ Ошибки позволяют, ибо на своих ошибках мы постоянно учимся. ◆ Работники получают обратную связь по поводу их действий по совершенствованию. | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Оценка отдельных членов организации основывается на реальном уровне компетентности и конкретных результатах, которые, в свою очередь, связаны с показателями результативности и целевыми значениями. ◆ Культура организации обладает такими характеристиками, как простота, уверенность работников в собственных силах, командная работа и личная заинтересованность. |
| <p>Ориентация на бизнес-процессы</p> | <p>Внимание к долгосрочному совершенствованию, развитию и обучению</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Управление процессами основано на показателях результативности. ◆ Внутренние потребители* также удовлетворены. ◆ Результативность бизнес-процессов оценивается количественно. ◆ Поставщики рассматриваются как долгосрочные партнеры. ◆ Постоянно ведется деятельность по снижению вариативности бизнес-процессов. ◆ К ошибкам относятся как к возможностям для совершенствования. ◆ Совершенствование, развитие и обучение воспринимаются как непрерывные и последовательные процессы. ◆ Знания постоянно воплощаются и соединяются в новых продуктах, услугах и работах. ◆ Для решения задач совершенствования создаются команды, в которых представлены различные стили обучения. | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Разработка PBSC сказывается на индивидуальном совершенствовании людей и нацелена на их личное благополучие и общественный успех. ◆ Разработка OBSC отражается на совершенствовании и контроле бизнес-процессов и нацелена на достижение организацией конкурентных преимуществ. ◆ Определение профилей компетенций и разработка планов работы отдельных сотрудников приводят к развитию способностей, связанных с выполняемой работой, и нацелены на эффективное ее выполнение. ◆ Работники совершенствуют себя и свою работу и помогают другим совершенствоваться самим себя и свою организацию. ◆ Придается особое значение непрерывному совершенствованию, основанному на цикле обучения Деминга, цикле Колба. ◆ Придание особого значения непрерывному развитию человеческого потенциала, основанному на цикле развития и получении 360-градусной обратной связи ◆ Придание особого значения непрерывному обучению, которое основано на самопознании. ◆ Направленность на предотвращение ошибок, а не на их исправление. ◆ Совершенствование основано на межфункциональном подходе, все действия непрерывно документируются. ◆ Рабочая атмосфера в коллективе, в котором плановое совершенствование, развитие и обучение — стиль жизни. |

* Внутренний потребитель (internal customer) — это сотрудник (подразделение) организации, пользующийся в своей работе результатами деятельности других сотрудников организации. Внешний потребитель (external customer) — это «обычный» потребитель, который платит деньги за конечную продукцию. Концепция внутренних и внешних потребителей — одна из ключевых в современном менеджменте. — *Прим. ред.*

Использовать универсальную систему показателей деятельности означает управлять и принимать решения, основываясь на фактах и цифрах, связанных с реализацией видения. Применение этой теории эффективно только в том случае, когда оно основано на стратегическом процессе развития, в котором видение и миссия, ключевые факторы успеха, показатели результативности, процессы обучения и планирования как личности, так и организации дополняют друг друга. Все вместе они способствуют реализации непрерывного совершенствования на всех уровнях организации и развитию человеческого потенциала сотрудников.

Следующий раздел посвящен процессу формирования стратегии, основанному на сбалансированной системе показателей. Раздел, идущий за ним, познакомит читателя с циклом TPS. Этот цикл призван способствовать успешному применению личной сбалансированной системы показателей. Различные этапы цикла TPS в дальнейшем будут рассмотрены в Главах с 3 по 6.

Сбалансированная система показателей

Для успешной конкурентной борьбы на современном рынке любой организации нужно сосредоточить внимание не только на внешней, но также и на внутренней среде.

Дэвид Ульрих и Дэйл Лэйк

Сбалансированная система показателей подразделяется на личную и организационную системы сбалансированных показателей. Этот раздел начинается с описания широко известной организационной сбалансированной системы показателей, которая формирует основу для личной сбалансированной системы показателей.

Организационная система сбалансированных показателей

Организационная система сбалансированных показателей (OBSC) — инструмент менеджмента, который используется для распространения стратегии организации на все ее уровни «сверху вниз» [Kaplan & Norton, 1996, 2000]. В основе этой системы лежат ключевые факторы успеха, цели, показатели результативности, целевые значения и действия по совершенствованию, рассмотренные выше. OBSC — комплексный подход, который позволяет создать основу для последовательного развития организационного видения. Он делает видение измеримым и постоянно преобразует его в действия. OBSC делится на несколько элементов — так называемых перспектив, которые представляют собой наиболее значимые сферы, в которых предприятие стремится достигнуть результатов. Перспективы — это области, где проявляются результаты деятельности, они являются главными для

OBSC на уровне компании, подразделения, команды и отдельных сотрудников. В зависимости от типа организации, в каждой из них могут быть выделены различные сферы, в которых нужно достичь результатов: например, финансы, потребители, внутренние процессы, знания и обучение, качество сервиса, доля рынка и так далее. Наиболее часто используются следующие четыре перспективы [Kaplan & Norton, 1996, 2000]:

1. *Финансы*: финансовая устойчивость. Как акционеры оценивают компанию? Что это означает для наших акционеров?
2. *Потребители (внешние)*: удовлетворенность потребителей. Как потребители оценивают компанию? Что это означает для наших потребителей?
3. *Внутренние процессы*: контроль процессов. Каким образом мы можем контролировать основные бизнес-процессы с целью создания ценности для потребителей? В каких процессах мы хотим добиться совершенства для устойчивого удовлетворения наших потребителей?
4. *Знания и обучение*: навыки и отношение персонала и способность организации к обучению. За счет чего компания может оставаться успешной в будущем? Каким образом сотрудники нашей компании должны учиться и обмениваться информацией, чтобы совершенствоваться самим и посредством самосовершенствования реализовывать видение? Подробное описание этого важного направления организационного развития представлено ниже.

Четыре выбранные перспективы описывают успех в финансовой сфере, лидерство на рынке, лояльность потребителей, рост фондов, контроль бизнес-процессов и частично — последствия для общества.

Знание

Теория TPS состоит из трех базовых элементов: совершенствование, развитие и обучение. Знание является областью пересечения этих трех элементов (см. рис. 2.3).

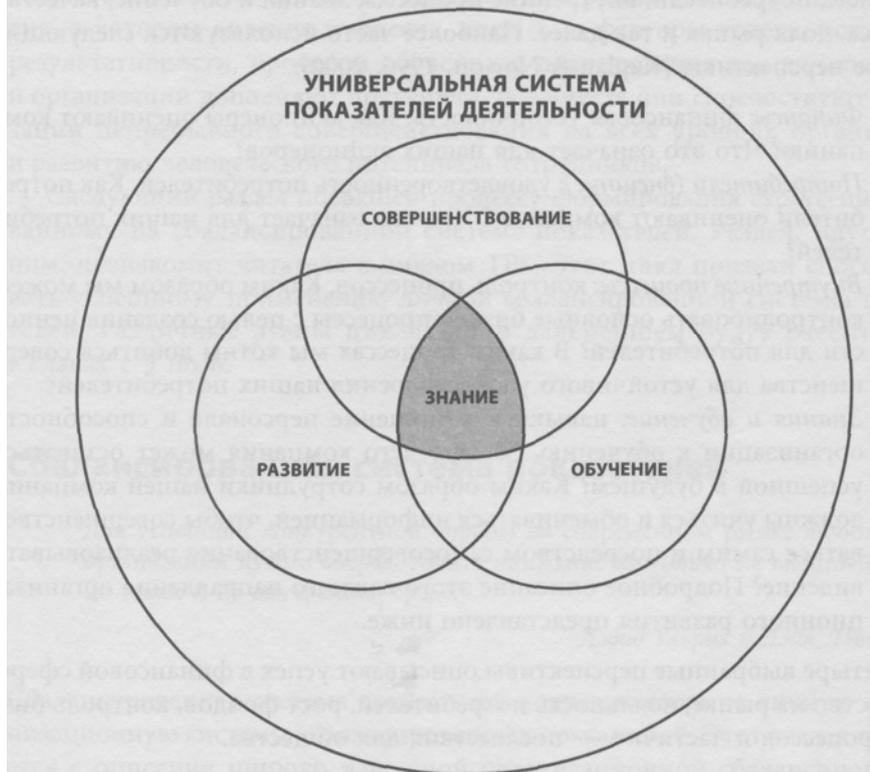
Знание — это функция от информации, культуры и навыков [Rampersad, 2003]:

$$\text{Знание} = f(\text{информация; культура; навыки})$$

Функция f определяет взаимосвязь между знанием, с одной стороны, и информацией, культурой и навыками — с другой. В данном контексте под термином *информация* подразумевается значение, придаваемое данным, полученным в соответствии с определенными запросами; они также носят название «явных знаний» (explicit knowledge) [Nonaka & Takeuchi, 1995]. С одной стороны, *культура* представляет собой совокупность норм, ценностей, взглядов, принципов и отношений людей, которая управляет их поведением и действиями. С другой стороны, *навыки* связаны со способностями, умениями людей

Рисунок 2.3

Знание служит связующим звеном для элементов теории TPS



и индивидуальным опытом. Этот термин относится к тому, что люди могут делать, знать и понимать. Компоненты знания, характеризующие культуру и навыки, представляют собой «неявные знания» (implicit knowledge), которые зависят от конкретного человека и хранятся в его памяти. Это понятие сложно объяснить, поскольку в его основе лежит опыт, оно является практическим по своей природе и находит источники для своего пополнения, помимо всего прочего, в интуиции. Явное знание, напротив, не зависит от индивидуума. Оно является теоретическим по своей природе и основано на алгоритмах, теориях, системах уравнений, методических руководствах, схемах и других источниках. Чаще всего этот вид знания заложен в системы управленческой информации и технические системы, в организационные процессы.

Наиболее важным вопросом здесь является то, каким образом знание может быть преобразовано в новый стиль поведения. Другими словами, как люди могут эффективно обучаться, чтобы лучше выполнять свою работу? Если знания ведут к компетентным действиям, то обучению нужно уделять особое внимание, причем организационная культура должна поощрять и поддерживать такое обучение.

Обучение

Знания устаревают очень быстро и легко теряют свою актуальность. По этой причине учиться нужно постоянно. *Обучение — это непрерывная трансформация личности.* Это циклический и кумулятивный процесс актуализации знаний (добавления новой информации к уже существующей) с целью изменить поведение таким образом, чтобы можно было действовать более эффективно. Обучение создает основу для непрерывного обновления знаний и изменения поведения благодаря повторению на практике. В свете усиливающейся на рынке труда тенденции перехода от пожизненного найма (lifetime employment) к пожизненной возможности менять работу (lifetime employability) люди должны быть уверены, что их знания являются современными. Организация будет более успешной, если ее сотрудники обучаются быстрее и могут применять знания на практике скорее, чем сотрудники организаций-конкурентов [Geus, 1997]. Компания, которая не учится непрерывно и не в состоянии учитывать и развивать знания, организовывать обмен знаниями, мобилизовывать, культивировать, использовать на практике, оценивать и распространять знания, не сможет эффективно конкурировать. Способность фирмы совершенствовать присущие ей навыки и приобретать новые — это ее наиболее ценное конкурентное преимущество [Hamel & Prahalad, 1994]. Поэтому настоятельно рекомендуется понять, какие знания наиболее важны, где в организации их применение может оказаться полезным, кто из сотрудников владеет требуемыми навыками, как эти знания адекватно использовать, как может быть организован обмен знаниями, как эти знания участвуют в образовании добавленной ценности, как они могут поддерживаться. Инфраструктура знаний внутри организации должна быть построена таким образом, чтобы эффективная командная работа, творческая активность, позитивное мышление, самоуверенность и позитивная среда обучения развивались и поддерживались при помощи компьютеров, интернета и интранета, баз знаний, библиотеки, непрерывных тренингов, проведения мозговых штурмов и анализа результатов работы. Не помешает выделить для этого специальное помещение. Способность организации учиться на опыте зависит от готовности ее работников размышлять над задачами и от возможностей, предоставляемых им для определения и решения общих задач совместными усилиями. Важна рабочая атмосфера, в которой каждый чувствует свою ответственность за результаты деятельности всей компании. В действительности, особо благоприятная возможность стать обучающимися организациями есть у тех компаний, сотрудники которых руководствуются принятой концепцией организационного развития (миссией и видением) и работают с полной отдачей, чтобы воплотить эту концепцию в жизнь. Когда у организации есть такая миссия, сотрудники ощущают сильную взаимосвязь друг с другом, которая мотивирует их совместное обучение. Под влиянием подобных вдохновляющих обстоятельств сотрудники с готовностью делятся своими знаниями с коллегами и соотносят личные цели с целями организации. Можно говорить, что *обучающаяся организация* возникает там, где обучение — коллективный процесс, основанный одновременно на личных и коллективных целях.

Согласно определению Питера Сенге [Peter Senge, 1990], обучающиеся организации — это организации, в которых люди расширяют свои возможности по достижению по-настоящему желаемых результатов, где «вращиваются» новые мощные приемы мышления, где коллективные устремления выражаются свободно и где люди непрерывно обучаются для того, чтобы видеть систему в целом. Обучающиеся организации обладают способностью создавать благоприятные условия для всестороннего процесса обучения и преобразования самих себя. Такие организации состоят из команд, гармонично сочетающих стили познания работников, имеющих личные цели, которые согласованы с целями организации. Благодаря этому сотрудники позитивно относятся к совершенствованию, изменению и обучению. Кроме того, основа обучающихся организаций — люди, которые постоянно учатся на своих ошибках, делятся знаниями и открыты для общения с другими. Среди этих людей есть лидеры — коучи, — которые помогают, вдохновляют, мотивируют, стимулируют, принимают интуитивные решения и руководят процессами, которые постоянно изучаются на основании показателей результативности и обратной связи [см. также Leonard, 1998]. Для такого анализа и для изменения способа мышления людей и стиля их общения друг с другом нужно управлять потоками знаний. Согласно Питеру Сенге [Peter Senge, 1990], обучающиеся организации имеют дело с *интеллектуальными моделями* (образами, предположениями и историями, которые «сидят» в нашей голове); *совершенствованием личности* (способностью достигать результатов и контролировать принципы, на которых основано их достижение); *системным мышлением* (совокупностью методов, средств и приемов, направленных на исследование взаимосвязей тех сил, которые следует учитывать при анализе крупномасштабных процессов); *общей мечтой* (коллективными идеями, которые служат ориентирами в организационной деятельности) и *групповым обучением* (командами, обучение, мышление и действия которых основаны на возможностях синергии и координация которых строится на чувстве единства). Это означает, что люди должны отказываться от своего традиционного стиля мышления, развивать свои собственные навыки и быть готовыми к переменам. Им следует понимать, как функционирует организация в целом и как следует совместно формулировать общую цель организации, чтобы реализовать заветную мечту единой командой. Эти основные составляющие обучающейся организации основаны также на практическом опыте. На практике темп, в котором происходит возрастание возможностей организации, в значительной степени определяется эффективностью обучения ее членов в процессе приобретения опыта работы. С целью достижения оптимального эффекта обучения люди должны обладать как определенным уровнем образования, так и возможностью приобретать опыт: люди, обучающиеся на практике, приобретают знания быстрее. Такой процесс обучения основан на цикле обучения Колба (*Kolb's Learning Cycle*) — см. рис. 2.4.

Рисунок 2.4

Цикл обучения Колба



Рисунок 2.5

Цикл Деминга



Точкой отсчета в этом цикле обучения является обучение на опыте, а его этапами служат: *приобретение опыта, наблюдение и рефлексирование, формулирование выводов и эксперимент*. Эти четыре этапа связаны со следующими навыками: *умением действовать, оценивать действия, думать и принимать решения* [Kolb, 1984]. Обучающиеся организации состоят из команд, где гармонично сочетаются данные стили обучения и в которых каждый знает способ обучения, подходящий ему наилучшим образом. Такое самопознание позволяет каждому учиться самостоятельно и, как следствие, менять свое поведение. Итоговые изменения в процессе коллективного обучения затем объединяются с изменениями в организационном поведении — то есть с организационными переменами. Два этих процесса обучения — индивидуальное и коллективное — будут рассмотрены детально в Главе 7. Как было показано в предыдущем разделе, цикл Деминга (см. рис. 2.5) тоже представляет собой цикл обучения. Циклы обучения Колба и Деминга постоянно используются в подходе TPS, вместе они образуют прекрасную основу для создания устойчивой обучающейся организации, для увеличения ее способностей к обучению. Важно, чтобы каждый сотрудник был способен к обучению, чтобы поддерживалась его мотивация, чтобы было ясно, что обучение — не пассивный, а активный и непрерывный процесс, которым нужно руководить.

Составляющие личной и организационной сбалансированных систем показателей представлены на рисунке 2.6. Вначале мы изучим элементы организационной системы сбалансированных показателей, а затем речь пойдет о личной сбалансированной системе показателей.

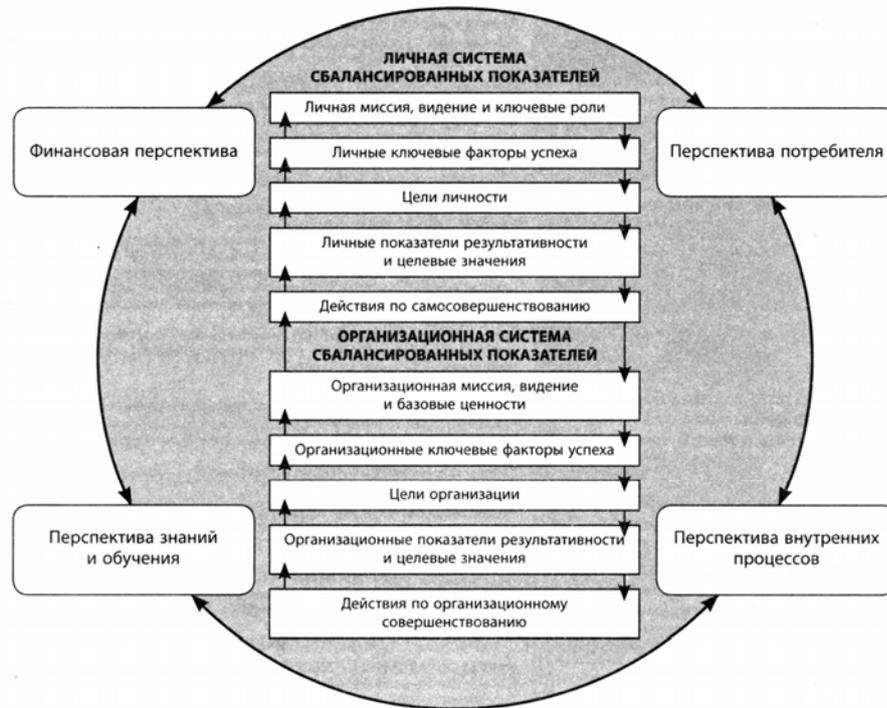
Миссия организации

Миссия отражает уникальность конкретной организации и обосновывает, зачем она существует (см. рис. 2.7). Почему и для кого создана фирма, насколько простирается сфера ее влияния? Что является конечной задачей и основной функцией организации? Какие базовые потребности она удовлетворяет и кто ее самые важные заинтересованные лица (stakeholders)*? Если миссия сформулирована верно, она создает ощущение единства в действиях сотрудников, укрепляет единообразие их взглядов и положительно сказывается как на общении, так и на атмосфере внутри организации.

* Заинтересованные лица — это все группы людей, которые в той или иной степени испытывают на себе влияние деятельности организации. Обычно рассматриваются пять групп заинтересованных лиц: потребители, владельцы (акционеры), сотрудники, поставщики и общество (включая государство). — *Прим. ред.*

Рисунок 2.6

**Элементы личной и организационной систем
сбалансированных показателей**



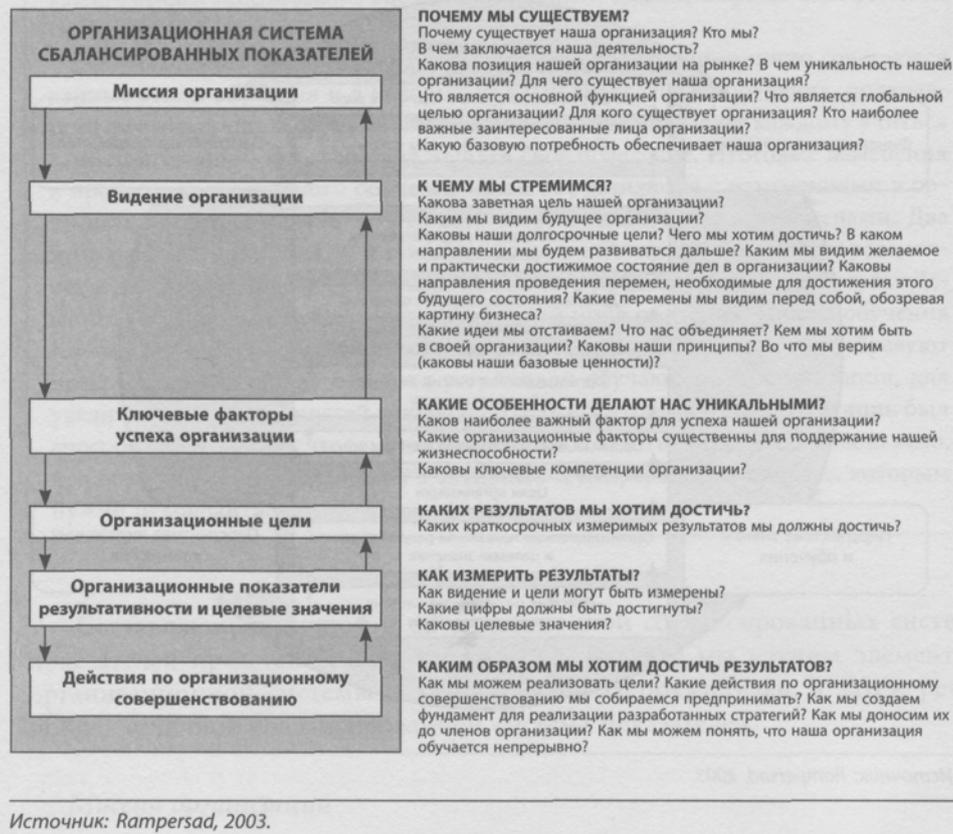
Источник: Rampersad, 2003.

Видение организации

Видение содержит в себе самые амбициозные мечты организации. Видение — это разделяемый всеми сотрудниками взгляд на желаемое, практически достижимое будущее организации, а также на то, каким путем достичь такого будущего. Видение показывает, чего организация стремится достичь, что важно для ее процветания, какие ключевые факторы успеха делают ее уникальной. Стандарты, ценности и принципы — также часть видения (см. рис. 2.7). Видение, в противоположность миссии, привязано ко времени. Правильно сформулированное видение способно направлять индивидуальные цели и творческую активность, создавать атмосферу, благоприятную для значительных перемен, укреплять веру организации в будущее и таким образом открывать людям возможности для проявления собственной энергии. Вместе миссия и видение выражают сущность организации. Они формируют ее общие устремления (общую цель) и существенно влияют

Рисунок 2.7

Вопросы, относящиеся к элементам организационной сбалансированной системы показателей



на отношения между организацией и сотрудниками. Удачно сформулированная цель организации демонстрирует работникам, каким образом их личная деятельность вносит вклад в деятельность фирмы в целом. Совместная работа ради достижения стратегических целей зачастую приводит к более высокой производительности. Благодаря этому сотрудники чувствуют гордость за то, что их вклад в данное дело оказался полезным. Организационные миссия и видение направляют организацию и одновременно играют роль ее компаса и карты. Они также формируют у сотрудников гордость за свое место работы, позволяя им сосредоточить внимание на нужных видах деятельности, создавать потребительскую ценность, ликвидируя действия, не добавляющие ценности. Сотрудники организаций, где нет миссии и видения, вынуждены принимать решения исходя из ситуации и вряд ли могут рассчитывать на долгосрочный успех.

Ключевые факторы успеха организации

Ключевой фактор успеха — это фактор, совершенство которого важно для выживания организации, фактор, наиболее значимый для успеха. Решение подобных стратегических вопросов определяет конкурентные преимущества организации. Именно благодаря ключевым факторам успеха одна организация отличается от остальных и может занять свое особое место на рынке. В то же время эти факторы должны быть связаны с ключевыми компетенциями организации (*core competences*). Ключевые факторы успеха также связаны с четырьмя перспективами системы сбалансированных показателей и вместе составляют часть видения организации. Четыре перспективы и ключевые факторы успеха — основные понятия теории универсальной системы показателей деятельности.

Базовые ценности

Видение организации также основано на совокупности базовых ценностей, служащих для усиления единообразия взглядов, согласия и лояльности сотрудников, а также для положительного воздействия на их поведение. Базовые ценности определяют, как следует действовать для того, чтобы реализовать видение, они подобны руководящим принципам, которые направляют поведение людей. Базовые ценности проясняют то, каким образом менеджеры организации относятся друг к другу и к потребителям, сотрудникам, акционерам, поставщикам и обществу. Если принципы, нормы и ценности сотрудников соответствуют принципам, нормам и ценностям организации, тогда их деятельность и вовлеченность будут оптимальными. Следовательно, базовые ценности также тесно связаны с личной миссией, видением и ключевыми ролями отдельных сотрудников. В целом, если организационная миссия и видение основаны на общих базовых ценностях, личные цели отдельных сотрудников будут почти полностью соответствовать целям организации. Базовые ценности должны быть этическими, чтобы успешно пройти тщательную проверку на соответствие нормам морали. Каждый в организации обязан действовать в соответствии с этими базовыми принципами и моральными нормами.

Цели организации

Цели представляют собой измеримые результаты, которых ожидается достичь в краткосрочный период для того, чтобы реализовать стратегическое (долгосрочное) видение. Цели непосредственно вытекают из ключевых факторов успеха и формируют вехи на пути к реализации этих факторов. В теории сбалансированной системы показателей (*Balanced Scorecard*) цели не выражаются в количественных значениях, количественные

параметры формулируются на более поздних этапах, когда определяются показатели результативности и их целевые значения. Каждый ключевой фактор успеха ведет к формулированию одной или более одной цели, которые связаны с одной из четырех перспектив сбалансированной системы показателей. Эти стратегические перспективы формируют часть причинно-следственной цепи, ведущей к выполнению конечной цели организации.

Показатели результативности

Показатели результативности (меры результата) связаны с ключевыми факторами успеха и стратегическими целями и используются для оценки функционирования конкретного процесса. Эти показатели являются стандартами, в соответствии с которыми измеряется продвижение к реализации стратегических целей. Они необходимы на этапе практической реализации стратегических планов. Когда между показателями существует взаимосвязь, позволяющая менеджерам на их основе выстраивать определенный план действий, они подают руководству своевременные сигналы для управления, основанные на значениях отклонений показателей бизнес-процессов от установленных стандартов. Таким образом, показатели результативности позволяют сделать видение и цели измеримыми.

Целевые значения

Целевое значение — численное значение показателя результативности. Это значение показателя, к которому стремится организация и которое измеряется при помощи показателя результативности. Другими словами, целевые значения — это те значения показателей результативности, которых требуется достичь.

Действия по совершенствованию

Действия по организационному совершенствованию — стратегические шаги, предпринимаемые для осуществления организационной миссии, видения и задач организации. Реализуются те действия, которые обеспечивают наибольший вклад в создание факторов, определяющих успех.

| |
|--|
| OBSC = организационная миссия + видение + базовые ценности + ключевые факторы успеха + цели + показатели результативности + целевые значения + действия по совершенствованию |
|--|

Составляющие данной системы показателей рассматриваются более подробно в Главе 3, где они иллюстрируются примерами из практики.

Личная система сбалансированных показателей

Теория универсальной системы показателей деятельности акцентирует свое внимание на таких вопросах, как развитие индивидуальных способностей, нужных для выполняемой работы, а также способностей организации. Личная система сбалансированных показателей (PBSC) связана с развитием индивидуальных способностей, а организационная система сбалансированных показателей (OBSC) — с развитием способностей, нужных для выполнения конкретной работы и развития компетенций организации. PBSC — инструмент совершенствования личности и самокоучинга, она обращает особое внимание на личное благополучие сотрудников и общественный успех (не только на работе, но и дома, в клубе и т.п.). Особое значение в этом подходе придается жизни, индивидуальным навыкам и общественному поведению людей. По многим причинам разработка PBSC — исходный и наиболее важный пункт в процессе совершенствования, развития и обучения. Прежде всего, PBSC позволяет человеку преодолеть его собственные стереотипы мышления, то есть наборы представлений и верований, которые придают определенную окраску его опыту познания мира, и более внимательно прислушаться к своему внутреннему голосу. PBSC также позволяет человеку совершенствовать свое поведение и создавать свое собственное будущее. В итоге, поскольку люди начинают отдавать себе больший отчет в том, что они делают, они начинают лучше понимать свое внутреннее состояние и свои мотивы, становятся более творчески активными. Когда человек занимается самоанализом, его способности к обучению возрастают за счет улучшения понимания собственного мира и представления о своем образе. *Самопознание — это самоанализ.* Постановка личных целей предполагает поиск человеком своих уникальных черт. Понимание человеком своей уникальности — ключ к его деятельности. Второй причиной, по которой PBSC столь важна, служит то, что в результате верно найденного равновесия между личными целями и практической деятельностью человек приобретает внутреннюю умиротворенность, уменьшаются затраты его энергии и появляется способность руководствоваться своим внутренним голосом — а все эти свойства сказываются на возникновении харизмы. Люди с такими установками на жизнь уважают друг друга и создают твердую основу для доверия к ним со стороны других. Когда человек достигает внутренней уверенности в своих силах, это положительно сказывается на его лояльности, мотивации и готовности действовать в интересах его окружения. Согласно определению Коузеса и Познера [Kouzes & Posner, 1999], степень доверия к лидерам зависит от:

- ◆ заслуживающих доверия действий, к которым они призывают;
- ◆ того, насколько точно лидеры держат слово;
- ◆ того, насколько действия лидеров согласуются с их словами;
- ◆ того, насколько лидеры следуют своим словам;
- ◆ того, выполняют ли лидеры данные ими обещания;
- ◆ того, как они выполняют то, что обещали.

Третья причина важности PBSC заключается в том, что, если существует оптимальное соотношение между интересами отдельных сотрудников и интересами организации, сотрудники будут с большей готовностью брать на себя обязательства по развитию и реализации OBSC. Построение PBSC также требует учета таких понятий, как удовольствие от работы, увлеченность работой и энтузиазм. Развитие коллективных и личных целей происходит одновременно. Когда человек отвечает на вопрос, чего он желает для своей организации и куда он желает идти вместе со всеми, он также задается вопросом, чего он желает для себя и какие условия нужны для того, чтобы все оказались в выигрыше. В основе поведения человека — его внутренние потребности, являющиеся результатом личного опыта и стереотипов мышления. Чтобы поддерживать высокую производительность, эти потребности и потребности организации должны быть согласованы. Кроме того, ясно сформулированная личная цель придает смысл жизни человека и руководит ею. Сформулировав личную систему сбалансированных показателей и соотнося с ней свое поведение, человек начинает лучше понимать самого себя, а также лучше контролировать свою собственную жизнь.

Четвертая причина полезности PBSC в качестве первого этапа процесса развития стратегии состоит в том, что это именно то, что следует делать: не надо больше терять время на стратегическое развитие, организационное совершенствование и перемены, руководствуясь традиционными «косметическими» подходами. Это утверждение особенно справедливо по отношению к обучающимся организациям, где деятельность по созданию личной системы сбалансированных показателей — необходимое условие для устойчивых перемен и совершенствования. PBSC позволяет человеку пересмотреть цели, задачи, принципы, нормы и ценности, сделав их доступными не только для себя, но и для своего ближайшего окружения с целью получения поддержки при осуществлении своих идей.

Согласно Питеру Сенге [Peter Senge, 1990], когда личные цели сотрудников становятся основой планирования деятельности организации, такая организация становится средством самореализации сотрудников, а не просто «порабощающей машиной». Сенге акцентирует внимание на мнении многих менеджеров о том, что, поощряя определение и развитие личных целей работников, мы создаем анархию и беспорядок. Однако опыт показывает, что такие предположения совершенно безосновательны и что большинство сотрудников вполне готовы к тому, чтобы сопоставить свои собственные цели с целями своей организации. Стивен Кови [Stephen Covey, 1993] также поддерживает подход к анализу организации «изнутри-наружу». Он поясняет, что качества, определяющие уникальность человека, должны служить исходным пунктом в процессе такого анализа. Чтобы улучшить свои отношения с другими, следует начать с себя [см. также Ulrich & Lake, 1990]. Это означает, что прежде чем человек сможет достичь чего-то в этом мире, он должен преуспеть в своей собственной жизни, прежде чем давать обещания другим, он должен доверять самому себе.

Шесть функций личной системы сбалансированных показателей

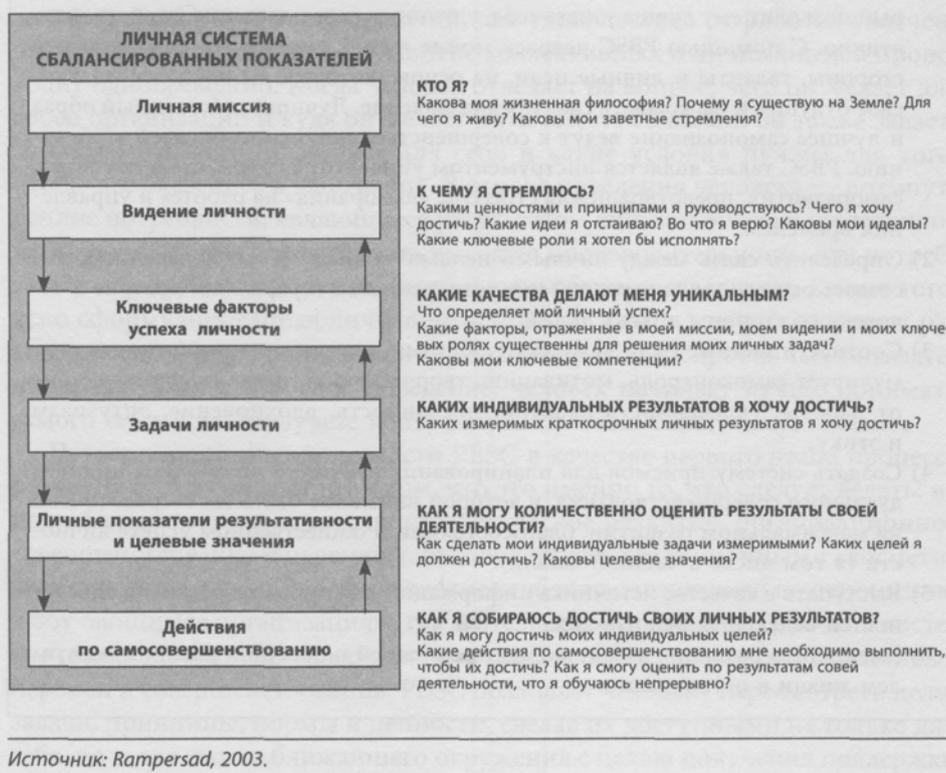
- 1) Дать человеку возможность преодолеть его собственные стереотипы мышления и более внимательно прислушаться к своему внутреннему голосу, который позволит ему лучше узнать себя, улучшить свое поведение и действовать этично. С помощью PBSC человек может лучше определить свои сильные стороны, таланты и личные цели, на основе которых он сможет создавать свое будущее и раскрывать свое предназначение. Лучший собственный образ и лучшее самопознание ведут к совершенствованию способностей к обучению. PBSC также является инструментом управления собой, само-коучинга, саморазвития, предотвращения стрессов, «выгорания» на работе» и управления временем.
- 2) Определить связь между личными целями человека и его поведением, что создает основу для внутренней умиротворенности и укрепляет доверие к человеку со стороны других людей.
- 3) Соотнести личные цели человека с общими целями организации, что стимулирует самоконтроль, мотивацию, творческую активность, удовольствие от работы, увлеченность работой, преданность, вдохновение, энтузиазм и этику.
- 4) Создать систему приемов для планирования будущего личности и индивидуального совершенствования, в которой внимание было бы сосредоточено на максимальном развитии, благосостоянии и общественном успехе личности (в том числе в частной жизни).
- 5) Выступать в качестве источника информации для процесса развития способностей отдельных работников.
- 6) Уменьшить различия между поведением людей в обычной жизни и их стилем жизни в организации.

Основу для построения PBSC составляют те же четыре перспективы, что и в OBSC (финансы, потребители, внутренние процессы, знание и обучение) — см. рис. 2.8. Однако в этом случае они имеют другое значение. Здесь перспективы развития включают личные результаты, которые имеют существенное значение для личностного развития, благосостояния и успеха:

1. *Финансовая сфера*: стабильность. Насколько вы способны покрывать собственные финансовые потребности?
2. *Потребители (внешний аспект)*: ваши отношения с супругом, детьми, друзьями, работодателем, коллегами и другими людьми. Как они к вам относятся?
3. *Внутренние процессы (внутренний аспект)*: ваше физическое и психическое состояние. Каким образом вы можете управлять ими, чтобы приносить пользу себе и окружающим?
4. *Знания и обучение*: ваши навыки и способности к обучению. Как вы учитесь, как вам сохранить успех в будущем?

Рисунок 2.8

Вопросы, связанные с элементами личной системы сбалансированных показателей



Личная миссия (предназначение личности)

Определение личных целей человека охватывает его жизненную философию и его базовые жизненные установки: например, кто он такой, зачем он живет на свете, какова его цель в жизни и каковы его заветные стремления. Формулировка этих целей основывается на результатах поиска человеком своей идентичности (то есть на самопознании).

Личное видение

В определении личного видения человека содержатся ответы на вопросы: к чему он стремится, каковы ценности и принципы, которыми он руководствуется, какие идеи он отстаивает, что он хочет осуществить в своей жизни, чего он хочет достичь, каковы идеальные качества, которыми он хочет обладать, каково его представление об идеальном месте работы, усло-

виях жизни, состоянии здоровья и так далее. Формирование цели и мировоззрения личности — средство совершенствования способностей человека к обучению, которое позволяет ему совершенствовать свое поведение. Это изменение индивидуального поведения сказывается на способностях организации к обучению, что, в свою очередь, вызывает формирование коллективной модели перемен, то есть организационные перемены.

Согласно священным индусским текстам, Ведам, мировоззрение личности связано со знанием [Leifer, 1997]. Ясновидец — это человек, который видит или знает то, чего не видят другие. Мировоззренческая концепция буддизма дает следующее определение мудрости. Мудрость означает, что человек ясно видит основу всего сущего и место человека в мире. Противоположностью мудрости является невежество. На санскрите невежество обозначается словом «эйвидья», что означает слепоту. Тибетское слово, обозначающее невежество, звучит как «мариг-па», что переводится как глупость. Согласно Восточной философии, ясновидящие люди мудры (знаючи), а люди без собственного видения слепы и невежественны (глупы). Такое невежество также свойственно людям с ошибочным мировоззрением, которое влечет за собой нелепые и бесполезные поступки, приносящие страдания им самим и окружающим их людям. Из этих понятий я вывел следующее утверждение: *«Организации без видения или с неверным видением — слепы и невежественны, что причиняет множество неприятностей их акционерам».*

Ключевые роли

Ключевые роли человека связаны со способом, при помощи которого человек желает играть различные жизненные роли, посредством которых он реализует свою миссию и видение. Какой тип отношений вы хотите поддерживать со своими коллегами, друзьями, членами семьи, соседями и другими людьми? Определение ключевых ролей человека также ведет к лучшему пониманию самого себя и своего образа, что, в свою очередь, также совершенствует его способности к обучению. Согласно определению Стивена Кови [Stephen Covey, 1993], личные цели (личные устремления), включающие в себя миссию, видение и ключевые роли — психологический конструкт, на котором строятся жизнь и поведение человека. Они, в свою очередь, формируют основу для принятия решений о том, к чему следует стремиться и как действовать. Ключевые роли должны быть сформулированы таким образом, чтобы они стимулировали человека к оценке его жизни и устремлений.

Ключевые факторы успеха личности

В данном случае главные вопросы следующие: какие качества отличают меня от других? Что определяет мой личный успех? Какие факторы, отраженные в моей миссии, видении и моих ключевых ролях, необходимы для реализации моих личных целей? Какие из моих способностей являются наиболее

важными? Факторы, определяющие успех личности, логично вытекают из личной миссии, видения и ключевых ролей. Они также связаны с четырьмя перспективами системы сбалансированных показателей (финансы, внешние потребители, внутренние процессы, а также знание и обучение).

Личные цели

Главный вопрос: каких измеримых краткосрочных личных результатов я хочу достичь? Личные цели описывают индивидуальные результаты, которых желает достичь человек с целью реализации своего видения. Цели формируются на основе ключевых факторов успеха человека с учетом результатов анализа его сильных и слабых сторон. Они задают последовательность достижимых результатов. PBSC не предполагает установления количественных значений личных целей на данном этапе, такие оценки вводятся на более поздних стадиях анализа в виде показателей результативности и целевых значений. Каждый ключевой фактор успеха связан с одной или более целями, которые согласованы с одной из четырех перспектив сбалансированной системы показателей.

Показатели результативности

Этот элемент PBSC связан с ответами на следующие вопросы: каким образом я могу измерить мои личные результаты работы? Как сделать мои индивидуальные цели измеримыми? Показатель результативности деятельности — это единица измерения, с помощью которой человек может оценить свою собственную деятельность по отношению к ключевым факторам успеха и целям. Эти показатели являются критериями, которые измеряют то, насколько достигнуты поставленные цели для каждой из перспектив системы показателей и для каждого из ключевых факторов успеха. Индивидуальные показатели результативности позволяют сделать личное видение и личные цели измеримыми.

Целевые значения

Целевое значение — это количественная мера показателя результативности. Это значение показателя, к которому человек стремится и которое оценивается при помощи показателя результативности. Целевые значения отображают значения показателей, которые требуется получить.

Действия по самосовершенствованию

Действия по самосовершенствованию — стратегические шаги, предпринимаемые для реализации миссии, видения и достижения целей. Они используются для совершенствования индивидуальных способностей и пове-

дения, чтобы с их помощью повысить результаты деятельности. Ключевым словом здесь служит слово «как». Как я собираюсь достичь своих личных результатов? Как я могу осуществить свои индивидуальные задачи? Как я могу совершенствовать свою деятельность? Как я могу осуществлять непрерывное обучение как самостоятельно, так и в группе? Как я могу лучше познать себя?

PBSC = личная миссия + видение + ключевые роли + ключевые факторы успеха + цели + показатели результативности + целевые значения + действия по самосовершенствованию

В следующей главе все составляющие личной системы сбалансированных показателей рассматриваются и объясняются более подробно с помощью примеров из организационной практики. Но вначале я хотел бы рассказать о цикле TPS, который существенно облегчит внедрение систем показателей.

Цикл TPS

Ключом к успеху служит простота — людей, организационной структуры, бизнес-процессов, продуктов и языка, на котором говорят менеджеры.

Хьюберт Рамперсад

В поисках простоты я до этих страниц обсуждал наиболее значимые элементы и модели организационных перемен и развития с целью совершенствования нашего понимания этого подхода. В результате была разработана единая модель, в которой центральное место занимает взаимодействие между тремя «силами»: совершенствованием, развитием и обучением. Вместе они образуют поле сил, которое я называю циклом универсальной системы показателей деятельности, или циклом TPS. Эта комплексная циклическая модель будет полезна для успешной реализации личной и организационной систем сбалансированных показателей. Она состоит из следующих пяти фаз (см. рис. 2.9):

- 1. Формулирование.** Эта фаза включает формулирование личных и организационных систем сбалансированных показателей. Первым шагом в этом процессе формирования личностной и организационной стратегии служит двухдневный неформальный семинар, в котором активно участвуют сотрудники компании. В первый день каждый участник формулирует свою личную систему сбалансированных

показателей, второй день отводится для разработки организационной системы сбалансированных показателей.

2. Информирование и связывание. На данной фазе в процесс воплощения бизнес-стратегии включаются все заинтересованные лица, которые разъясняют и транслируют корпоративную систему показателей в системы показателей нижестоящих организационных подразделений и команд, и в конечном счете — в индивидуальные планы сотрудников и системы показателей работы команд. Каждый должен стремиться к тому, чтобы активно вовлекать всех членов организации в этот двусторонний процесс обучения, который идет как «сверху-вниз», так и «снизу-вверх».

3. Совершенствование. Этот термин означает процесс непрерывного самосовершенствования человека и совершенствования его работы. К данному этапу относится реализация индивидуальных и организационных действий по совершенствованию, направленных на достижение личного успеха и организационных конкурентных преимуществ. Особое внимание при этом уделяется тому, как исправлять ошибки, улучшать текущее состояние дел, «делать вещи правильно с первого раза», приобретать новые навыки и способности путем последовательного совершенствования. Действия по организационному совершенствованию связаны со следующими процессами:

а. Совершенствование. В рамках данного процесса решается задача улучшения текущего состояния дел, удешевление и ускорение существующих способов работы, в частности, оптимизация бизнес-процессов посредством устранения бюрократии и переделок, упрощения методов работы, сокращения времени выпуска, изменения методов работы и рабочих процедур, автоматизации и так далее. Акцент здесь делается на эффективность (*efficiency*), то есть на то, «как делать вещи правильно».

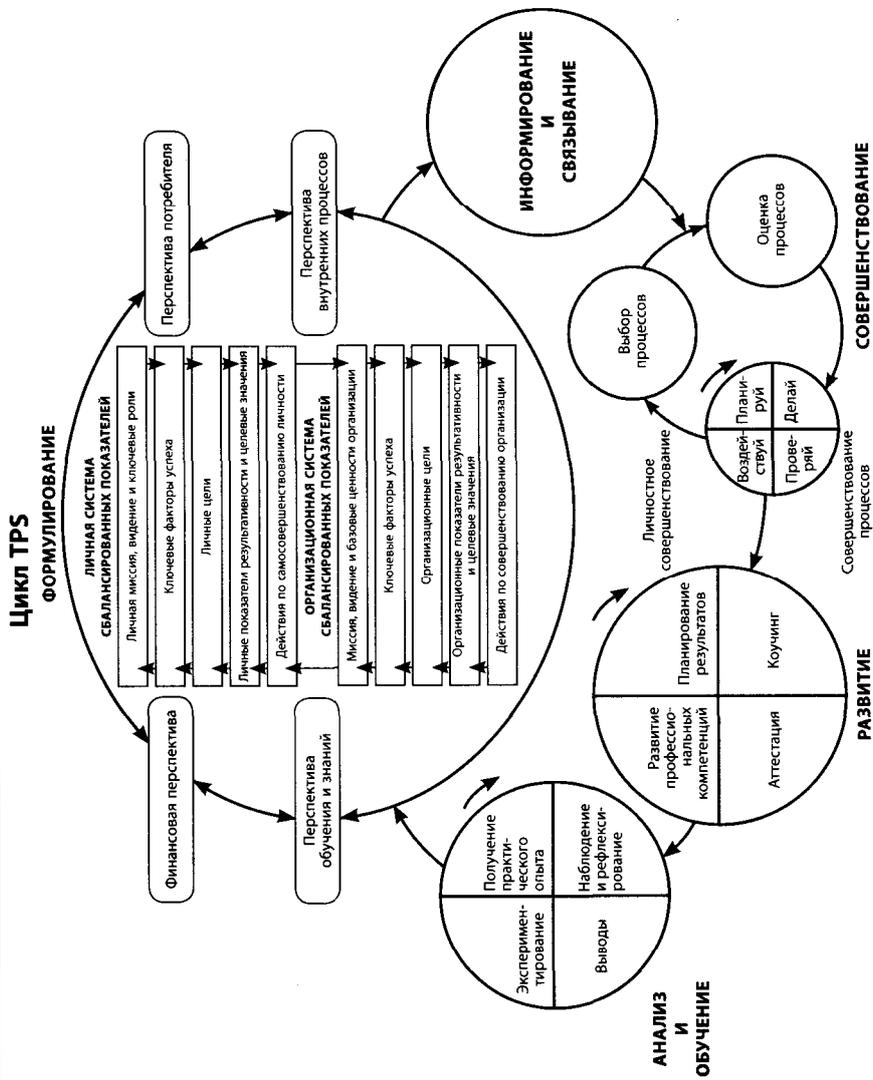
б. Обновление. Данный процесс способствует изменению способа выполнения текущих дел, например, путем внедрения новых процессов, новых моделей процессов, реструктуризации, изменения организационной культуры и так далее. Здесь акцент уже делается на результативность (*effectiveness*), то есть на то, как «делать правильные вещи».

Реализация процесса организационного совершенствования характеризуется выполнением следующих трех этапов [Rampersad, 2003]:

1. *Выбор процессов:* выбор и определение важнейших бизнес-процессов на основании планируемых действий по совершенствованию.

2. *Оценка процессов*: описание, анализ и документация выбранных процессов.
 3. *Совершенствование процессов*: непрерывное совершенствование процессов с использованием цикла Деминга. Действия, направленные на непрерывное личностное совершенствование, также следуют из этой модели обучения *PDCA*.
- 4. Развитие.** Этот процесс влечет за собой развитие профессиональной (связанной с выполнением работы) компетенции отдельных служащих, основанное на цикле развития. При реализации данного процесса особое значение придается профессиональному развитию и росту отдельных людей посредством восприятия ими опыта, а также оптимального использования их возможностей. В этом случае они могут выполнять свою работу более правильно. Цикл развития непрерывно повторяется и состоит из следующих этапов: *планирование результатов* (определение профиля компетенций и назначение людей, нужных для достижения результатов); *коучинг* (помощь в достижении взаимно согласованных результатов, индивидуальное руководство и обратная связь); *аттестация* (оценка деятельности, проверка того, все ли условия плана выполнены и в какой мере, предоставление 360-градусной обратной связи и анализ результатов) и *развитие профессиональных компетенций* (с помощью учебных курсов, обучения на рабочем месте и т.д.).
- 5. Анализ и обучение.** Этот процесс охватывает сбор информации, получаемой в процессе обратной связи, анализ систем показателей, актуализацию систем показателей, отражающую изменения в окружении, документирование новых знаний, определение возможностей совершенствования и действий по контролю за их исполнением. На данном этапе проверяется, что на предыдущих этапах удалось сделать хорошо, а что плохо. Оценка также включает проверку уровня достижения поставленных целей. На основании этих результатов работа по сбалансированным показателям, а также сами показатели могут быть скорректированы. Таким образом, процедура анализа связана с обучением на основе приобретенного опыта, построенного согласно циклу обучения Колба. Она уделяет внимание преобразованию приобретенного опыта в индивидуальные модели поведения и применению их на практике с целью изменить как индивидуальное, так и коллективное поведение работников и таким образом улучшить результаты деятельности организации. Для достижения этого в организации должны существовать и индивидуальная, и коллективная формы обучения, для которых нужно создать соответствующие условия. Результаты группового обучения можно наблюдать по изменению коллективного поведения (организационным переменам).

Рисунок 2.9



Источник: Ratpersad, 2003.

Как видно из рисунка 2.9, цикл TPS состоит из ряда больших и малых кругов, которые мало того что взаимосвязаны, так должны еще и вращаться в правильном направлении, чтобы большое колесо универсальной системы показателей деятельности двигалось как надо. Эта модель позволяет одновременно понять, каким образом привести цикл TPS в движение, какие связи существуют между его различными составляющими. После выполнения последнего этапа цикл выполняется вновь. Благодаря этому постоянно поддерживается соответствие системы показателей условиям окружающей среды. Таким образом, ваша организация познает саму себя и свое окружение, что позволяет ей совершенствоваться.

Конечно, это также относится и к вам. Например, если при участии близкого друга начать ежеквартально анализировать свою PBSC и не забывать учиться на опыте, вы лучше сумеете узнать самого себя и свое окружение, а это — ключ к самосовершенствованию. Разработка стратегии, совершенствование, развитие человеческого потенциала и обучение — бесконечный процесс. Непрерывное движение вперед при помощи цикла TPS приведет к устойчивому улучшению результатов деятельности организации в течение многих лет. Успешные организационные перемены и развитие возможны лишь в том случае, если достигнуто состояние устойчивого равновесия между тремя основными силами в модели TPS: совершенствованием, развитием и обучением.

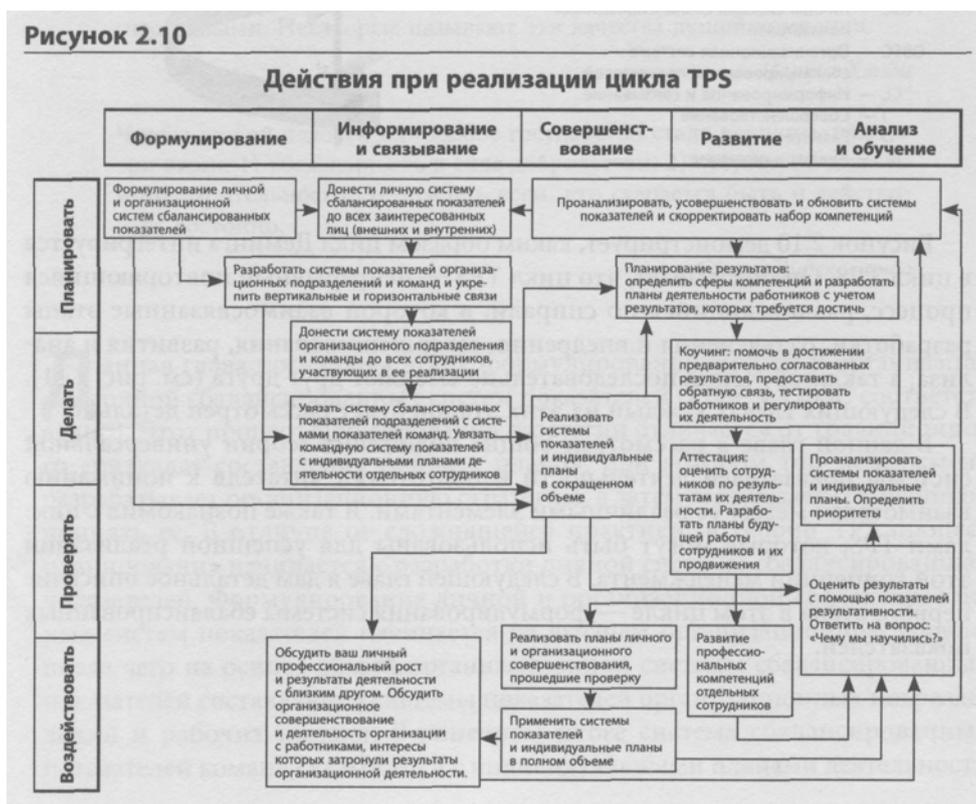


Рисунок 2.11

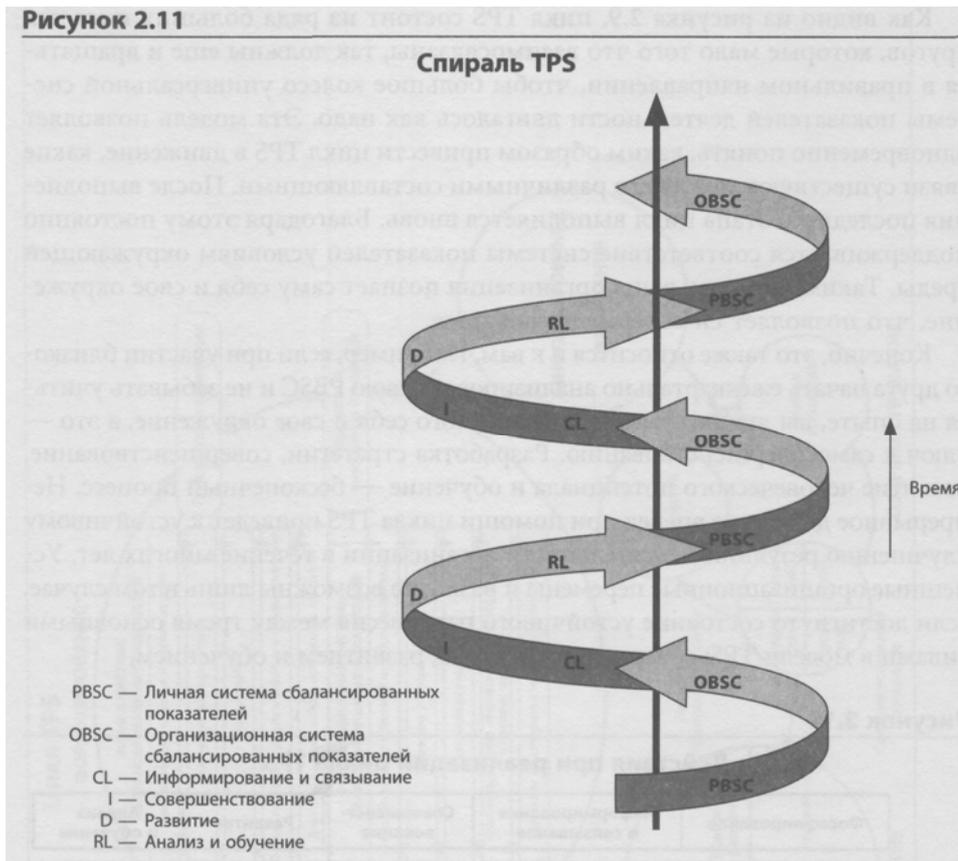


Рисунок 2.10 демонстрирует, каким образом цикл Деминга интегрируется в цикл TPS. Он показывает, что цикл TPS — непрерывный повторяющийся процесс, развивающийся по спирали, в которой взаимосвязанные этапы разработки, разъяснения и внедрения, совершенствования, развития и анализа, а также обучения последовательно сменяют друг друга (см. рис. 2.11). В следующих главах каждый из этих этапов будет рассмотрен детально.

В данной главе я рассмотрел общие положения теории универсальной системы показателей деятельности и подготовил читателя к пониманию взаимосвязи между ее различными элементами. Я также познакомил с циклами TPS, которые могут быть использованы для успешной реализации этой концепции менеджмента. В следующей главе я дам детальное описание первого этапа в этом цикле — формулирования системы сбалансированных показателей.

Глава 3

ФОРМУЛИРОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Дольше других удастся оставаться на плаву тем компаниям, которые знают, какое уникальное качество они могут принести в этот мир — не только рост и деньги, но опыт, уважение или способность делать людей счастливыми. Некоторые называют эти качества душой компании.

Чарльз Хэнди

Чтобы любой человек или любое государство стало великим, нужны три вещи: 1) убежденность в силе добродетели, 2) отсутствие зависти и подозрительности, 3) помощь всем, кто старается быть и действовать достойно.

Свами Вивекананда

анная глава посвящена этапу формулирования личной и организационной сбалансированных систем показателей (PBSC и OBSC соответственно). Этот процесс формирования стратегии отличается от традиционного «ритуала» составления годовых планов, при котором топ-менеджмент разрабатывает организационную стратегию, а затем вынуждает сотрудников принять ее. В отличие от сложившейся практики, в теории TPS процесс планирования начинается с разработки личной системы сбалансированных показателей. Формулирование личной и организационной сбалансированных систем показателей начинается на высшем организационном уровне, после чего на основе общей организационной системы сбалансированных показателей составляются системы показателей организационных подразделений и рабочих команд. В конечном итоге система сбалансированных показателей команд связывается с индивидуальными планами деятельности

самых сотрудников. Таким образом, этот процесс организационного обучения берет свое начало на уровне высшего руководства, а затем спускается по всей организации вниз, уровень за уровнем. Позже я объясню это на практическом примере.

Рекомендуется начать процесс разработки стратегии с двухдневного неформального семинара — предпочтительно вдали от офиса, в роскошном отеле на лоне природы. Пригласите принять участие в процессе разработки сбалансированной системы показателей членов совета директоров и всех топ-менеджеров компании. В первый день все участники формулируют свои личные миссию, видение и ключевые роли. Предоставьте им возможность раскрыть свои личные цели и интересы, а затем обсудить их друг с другом. Посоветуйте каждому подумать о том, как его личные цели могут органично вписаться в его деятельность. В дополнение позвольте участникам самостоятельно оценить, как их личные цели могут быть объединены с общей целью (общими устремлениями) организации, которая будет разрабатываться позднее. Первый день семинара полностью посвящен разработке PBSC, а второй день — OBSC. Причем разработанная в первый день PBSC служит входом для OBSC. Поиск баланса между личными целями и целями организации также следует обсудить на семинаре.

Рекомендуется выполнять данный процесс стратегического планирования не только на стратегическом уровне, но и на тактическом и операционном уровнях. Различные действия, предпринимаемые на первом этапе цикла TPS, представлены на рисунке 3.1. Каждое из этих действий будет подробно объяснено по мере изложения материала данной главы.

Формулирование личной системы сбалансированных показателей

Царствие Божие внутри Вас.

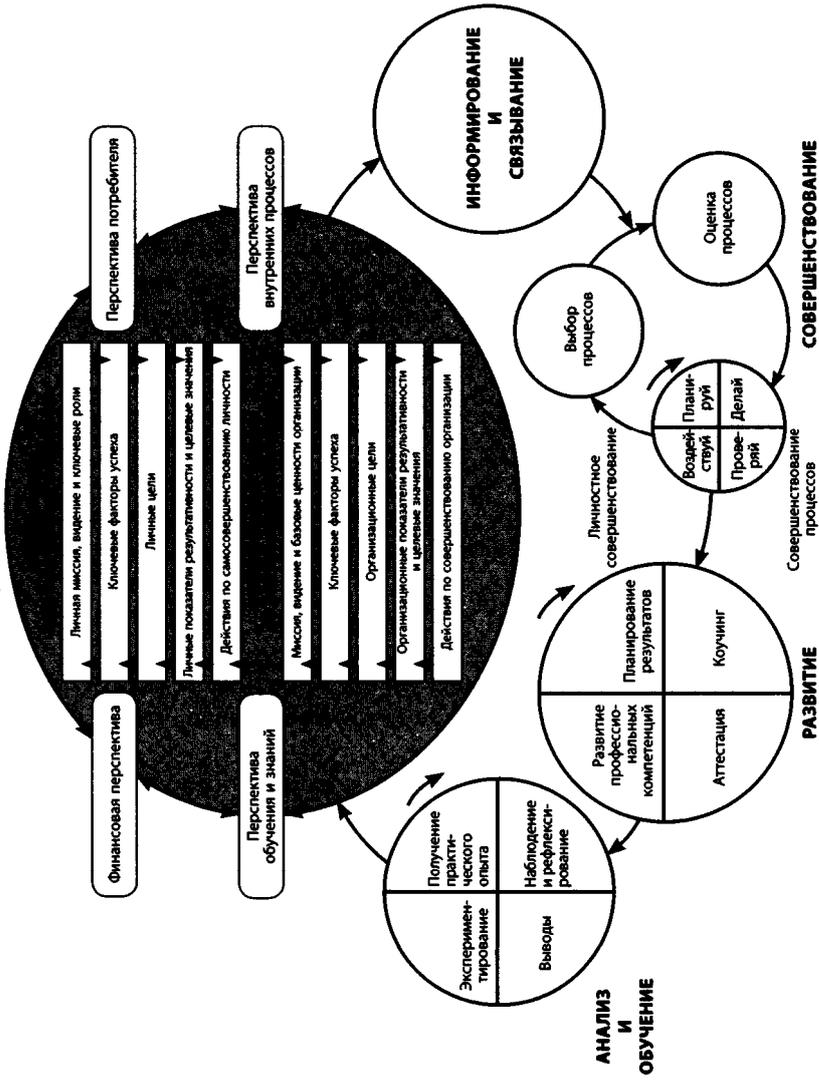
Иисус Христос

Личная система сбалансированных показателей (Personal Balanced Scorecard, PBSC) включает в себя: личную миссию, видение, ключевые роли, ключевые факторы успеха, цели, показатели результативности, целевые значения и действия, направленные на самосовершенствование (в разрезе четырех перспектив системы сбалансированных показателей: финансовой, удовлетворенности потребителя, внутренних процессов, знания и обучения). В предыдущей главе я упоминал эти элементы PBSC. Здесь они будут рассмотрены более подробно.

Рисунок 3.1

Первый этап цикла TPS

ФОРМУЛИРОВАНИЕ



Формулирование личных целей

Разработка личной системы сбалансированных показателей — отправная точка всей теории TPS, цель которой — с одной стороны, создание баланса между личными целями и поведением (деятельностью) человека, и, с другой стороны, — баланса между личными целями и целями организации. Первым шагом на этом этапе должно стать самопознание, так как оно позволяет достичь умиротворенности и стабильности, развить самообладание, гармонию и самостоятельность в принятии решений, мотивацию, убежденность (твердую волю), лояльность, преданность и позитивное мышление. Когда люди развивают в себе эти качества, они создают основу для непрерывно совершенствующейся обучающейся организации. Смысл первых трех составляющих PBSC (миссия, видение и ключевые роли личности) состоит в том, чтобы помочь вам выразить свои личные устремления, а также достичь лучшего понимания собственной индивидуальности, то есть своих сильных и слабых сторон. Они помогают более глубокому пониманию своего образа, который оказывает влияние на отношение к окружающим и на эмоциональную сферу вашей жизни. С их помощью вы сможете больше узнать о себе. *В конце концов, мы не знаем того, чего мы не знаем. Хуже того: мы даже не знаем о том, что мы этого не знаем.* Сократ (469-399 гг. до Р.Х.) сказал: «Единственная мудрость в том, чтобы знать, что мы ничего не знаем». Конфуцию принадлежат следующие слова: «Знать — значит понимать, что ничего не знаешь. В этом суть подлинного знания». Если мы взглянем на себя изнутри и проанализируем свои действия, мы будем все больше и больше узнавать о самих себе, а значит, сможем и действовать более эффективно. Мы сможем узнать правду о самих себе. Томас Хаксли сказал: «Узнай, что есть правда, чтобы делать правильные вещи».

«Кто я?» — вот вопрос, ответ на который позволяет человеку определить свою индивидуальность [Leifer, 1997]. С него начинается вполне обоснованный процесс самоанализа, изучения вашей индивидуальности (того уникального положения, которое вы хотите занимать), путь самопознания. Этот путь сродни величайшим открытиям человечества, таким как открытие Галилео Галилея (1564-1642), который с помощью астрономических наблюдений доказал, что Земля не является центром Божественной вселенной, а есть всего лишь крошечная частица среди миллиардов созвездий необъятного космоса; Исаака Ньютона (1643-1727), который открыл гравитацию и сформулировал основные законы механики; Чарльза Дарвина (1809-1882), который заявил, что мы не были созданы Богом на седьмой день творения, а произошли от животных в результате длившейся миллионы лет эволюции; Зигмунда Фрейда (1856-1939), открывшего, что наше собственное мышление закрыто для понимания и мы слепы по отношению к самим себе, а наши действия направляются подсознательными импульсами; Альберта Эйнштейна (1879-1955), который разра-

ботал теорию относительности. Теперь, вдохновившись этими открытиями, постарайтесь определить, кто вы есть на самом деле. Внимательно прислушиваясь к своему внутреннему голосу, попытайтесь открыть в себе те способности, о которых говорил Фрейд. Абрахам Маслоу сказал об этом так:

«У каждой личности существует свое «Я», которое я иногда называю «интуицией». Чтобы раскрыть ваше «Я», нужно прислушаться к собственной интуиции. Это означает, что нужно позволить вашему подлинному «Я» проявить себя. Большинство из нас не прислушивается к самим себе, но руководствуются словами других людей, мешающими услышать собственный внутренний голос. Вы поймете, что все знание содержится в самой жизни».

Вивекананда сказал: *«Царство Небесное внутри нас. Пойми самого себя. Это и есть свобода. Это и есть религия».*

Будде принадлежат следующие слова: *«Ваша задача в том, чтобы открыть собственный мир и затем со всем сердцем погрузиться в него».*

Когда вы обратитесь к своим собственным мыслям с позиции стороннего наблюдателя, вы позволите своему подлинному «Я» раскрыться и преодолете ваши стереотипы мышления. Вы научитесь смотреть на собственную жизнь другими глазами и наблюдать за происходящим в вашем внутреннем мире. Благодаря этому вы поймете свое предназначение в жизни. Вивекананда сказал: *«Величайшая сила скрыта в силе мысли. Мысли формируют наше тело. Что мы думаем, тем мы и станем. Чистые и возвышенные мысли делают нас чистыми [Jitatmanan-da, 2000]. Будда сказал: «Мы есть то, что думаем. При помощи мыслей мы делаем мир».*

Определение личных целей может, кроме того, служить в качестве того молота, который позволит вам разбить ваши застарелые стереотипы мышления, препятствующие проявлению творческой активности. Вы будете больше готовы к тому, чтобы творить свое будущее и постигать свое предназначение. В конечном счете, только зная себя, вы сможете раскрыть свои таланты, определить свои личные цели и поставить их на службу себе и окружающим. Очень важно научиться прислушиваться к своему внутреннему голосу — той силе, которая пытается подсказать вам, что лучше для вас, как вы можете контролировать происходящее в вашем внутреннем мире. Важно соблюдать следующее правило: слушайте себя внимательно, доверяйте своему внутреннему голосу и следуйте ему. Тогда вы будете действовать осознанно. Сельвараджан Есудиан, индийский гуру йоги, говорит об этом так:

«Давайте введем в привычку постоянно концентрировать внимание на своем внутреннем мире и пребывать внутри себя. В этом случае мы строим свой дом на твердой почве, а не на зыбучих песках. Доверяя сво-

ему сердцу и глядя с высоты своей души, мы можем наблюдать за нашим развитием, личностным ростом и расширением нашей осознанности, не теряя при этом внутреннего спокойствия. Благодаря этому мы сможем понять и принять любое испытание и любой этап развития, через который нам предстоит пройти [1991, р. 41].

Первый шаг при формулировании ваших личных целей, личных устремлений — расшифровка сигналов, которые подает вам ваш внутренний голос. Это можно сделать, задавая «тестовые» вопросы (мы рассмотрим их позже). Несмотря на то, что все мы обладаем внутренним голосом, мы не всегда его слышим, потому что: (1) большинство из нас не способны услышать этот голос из-за того, что уделяют излишне много внимания внешнему миру и (2) внутренний голос заглушается «шумами» из нашего окружения. По словам Эванса и Расселла [Evans & Russell, 1991, р. 127], чтобы услышать свой внутренний голос, вы должны настроиться на ту же волну, на которой ваша душа общается с вами. Чтобы достичь этого, они рекомендуют следующее:

Выделите полчаса свободного времени, найдите тихое место, где вас никто не побеспокоит, сядьте, закройте глаза, приведите себя в максимально расслабленное состояние и откройтесь всем тем мыслительным образам, которые являются к вам сами. Представьте, что вы находитесь в саду и что к вам подходит мудрец. После знакомства вы задаете ему те вопросы, где вы нуждаетесь в совете. Внимательно слушайте то, что мудрец сочтет нужным вам сказать. Ответы могут показаться вам неожиданными. Они отражают то, что мы должны сказать самим себе, но можем расслышать только тогда, когда наш внутренний голос приобретет форму доступных нам символов. Использование метафор позволит вам пробудить в себе более яркие и оригинальные образы.

PBSC — это отнюдь не новое модное течение. Это — способ самопознания, призванный вдохновлять вас на решительные и энергичные поступки и стимулировать ваш внутренний интерес к тому, что вы делаете. Письменно изложив вашу миссию, видение, ключевые роли и цели, вы как бы ставите себя перед зеркалом, проясняете собственные интересы. Это позволит вам выдвинуть неординарные идеи, повысить ваши способности к обучению и достигнуть больших успехов в вашей деятельности. Организации следует поощрять разработку собственных личных систем сбалансированных показателей. Лучшее понимание собственного образа и более глубокое знание собственной личности приводят к росту способностей к обучению. С этой целью мы должны задать себе три главных вопроса и быть готовыми к ответу на них: *кто я? Для чего я существую на Земле? К чему я стремлюсь?* Эти вопросы затрагивают наши личные цели. Выражая свою миссию и видение, следует использовать позитивные формулировки и настоящее время, как будто все происходит сейчас.

Таблица 3.1

Вопросы, играющие первостепенную роль при определении вашей миссии и видения

| Личная миссия | Личное видение |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Кто я? ◆ Какова моя жизненная философия? ◆ Почему я существую на Земле? ◆ Достижению каких целей посвящена вся моя жизнь? ◆ Для чего я живу? ◆ Каковы мои самые заветные стремления? ◆ Почему я занимаюсь тем делом, которым я занимаюсь? ◆ Какими неординарными талантами я обладаю? ◆ На каком этапе развития своей личности я нахожусь в настоящий момент? ◆ Каковы мои основополагающие ценности? | <ul style="list-style-type: none"> ◆ К чему я стремлюсь? ◆ Какими ценностями и принципами я руководствуюсь? ◆ Достижению каких целей я хочу способствовать? ◆ Чего я хочу достичь? ◆ Каковы мои долгосрочные намерения? ◆ Каков мой идеал? ◆ Какие идеи я поддерживаю? ◆ Во что я верю? ◆ Какой вклад в жизнь общества я стараюсь внести? ◆ Каким образом я хочу найти свое особое место в обществе? ◆ Как я вижу себя (свой образ и собственную ценность)? |

В таблице 3.1 вы найдете наиболее важные вопросы, на которые следует ответить. Формулировка личной миссии включает в себя вашу жизненную философию и главную цель вашей жизни. Она содержит в себе то, ради чего вы живете, что составляет ваши самые заветные стремления и играет роль своеобразного «этического компаса», который задает направление вашей жизни. Для того, чтобы выразить миссию словами, понадобится определить, что вам нравится, от чего вы получаете удовлетворение. Личное видение описывает, к чему вы стремитесь, какими ценностями и принципами вы руководствуетесь в своем развитии, осуществлению каких задач вы хотите посвятить свою жизнь, какими идеальными личностными характеристиками вы хотели бы обладать, какие качества вы желали бы иметь, если бы вы смогли полностью соответствовать идеальному образу, каковы ваши идеалы в профессиональной сфере, окружении, здоровье и пр. Миссия и видение — это словесное выражение ваших внутренних стремлений. Таким образом, ваш внутренний голос и ваши устойчивые представления о том, какой должна быть ваша жизнь, играют важную роль при определении ваших личных целей. Ключевые роли описывают способы поведения и характеризуют различные жизненные роли, которые ведут вас к выполнению личной миссии и видения. Например, какой стиль отношений вы хотели бы поддерживать со своими друзьями, членами вашей семьи, соседями и другими окружающими вас людьми? Согласно утверждению Стивена Кови [1993], эти три составляющие (миссия, видение и ключевые роли) образуют прочный конструкт личности, на котором строится поведение и вся жизнь. При помощи этого конструкта люди оценивают все принимаемые

ими решения. Здесь — внутренние потребности и мотивы, самосознание, сила воображения и совесть. Через совесть мы приходим к принципам, которые проявляют себя посредством личных талантов. Основываясь на всех этих свойствах вашей личности, вы сможете задать направление развития своей жизни. Миссия, видение и ключевые роли — а все вместе это называется личными целями (устремлениями) — должны быть сформулированы таким образом, чтобы способствовать принятию вами взвешенных решений и располагать вас к анализу происходящих в вашей жизни событий. Согласно Кови, вы достигнете понимания вашей миссии, видения и ключевых ролей, ответив на следующие два вопроса: какой текст вы хотели бы видеть выгравированным на своем надгробии? Какие воспоминания хотели бы оставить о себе, уходя из жизни? Другими словами, как бы вы хотели, чтобы люди отзывались о вас после вашей смерти? Что особенное вы хотели бы создать в течение вашей земной жизни?

Желательно, чтобы формулировка миссии и видения отвечала следующим критериям:

- ◆ Акцент на доброжелательность. Свами Вивекананда говорит: «Доброжелательность приносит свои плоды. Жаль, что у людей не хватает терпения, чтобы практиковать доброжелательность. Доброжелательность приносит свои плоды также и для здоровья».
- ◆ Миссия должна быть короткой, ясной, простой и сформулированной в настоящем времени. Она должна быть настолько конкретной, чтобы ее можно было использовать как руководство к действию.
- ◆ Миссия и видение должны быть уникальны для каждого и узнаваемы для остальных.
- ◆ В миссии и видении должны быть заложены этические нормы, акцент должен делаться на такие навыки, принципы, ценности и правила, как честность, надежность, ответственность, взаимовыручка, доверие, искренность, готовность к командной работе и другие признанные ценности. Честность как качество, определяющее нашу способность жить на основе своей внутренней правды, очень часто включается в формулировку миссии.
- ◆ Формулировки миссии и видения должны быть позитивными, привлекательными для человека и рассчитаны на длительный срок.
- ◆ Видение должно быть амбициозным, оно должно вдохновлять на дела и задавать направление для проявления личной инициативы и творческой активности.
- ◆ Директивный характер видения. Оно направляет внутренний мир человека и определяет, какие действия человек должен предпринять в настоящем с целью достижения наилучших результатов в будущем.
- ◆ Видение отражает то, как человек хочет найти свое особое место в обществе.

- ◆ Видение основано на представлении человека о своем образе, на познании самого себя, на принятии себя и на саморазвитии. Для эффективной формулировки своих взглядов человек должен обладать положительным восприятием себя и окружающих. Самое серьезное препятствие на пути к успешному формулированию миссии и видения — на
ше собственное мышление. Обычно мы действительно не думаем о самих себе и зажаты в рамках наших стереотипов мышления.

Ответы на упомянутые простые, но глубоко личностные вопросы могут помочь вам при определении ваших миссии, видения, ключевых ролей и целей. Эти вопросы дадут вам возможность прислушаться к своему внутреннему голосу и раскрыть правду о самих себе и своей жизни, то есть раскрыть свою индивидуальность. Следующее медитативное дыхательное упражнение сможет помочь вам обратить ваше внимание внутрь себя. В действительности, дыхание и способность к мышлению у людей — родственные процессы. Управление дыханием способствует контролю над мыслями и наоборот [Yesudian, 1991]. Именно поэтому здесь приводится дыхательное упражнение, которое поможет вам при определении вашей личной системы сбалансированных показателей [Rampersad, 2003].

Дыхательное упражнение

Сядьте на пол или на стул, выпрямив спину и расслабив плечи. Положите расслабленные руки на колени и закройте глаза. Сделайте медленный глубокий и спокойный вдох, затем ненадолго задержите дыхание и почувствуйте, как с каждым медленным выдохом жизненная энергия растекается от ваших легких по всему телу. Вы почувствуете, что вам становится легко и вы достигаете состояния абсолютной расслабленности. С каждым вдохом и выдохом задавайте себе один из приведенных ниже вопросов и внимательно слушайте ответы вашего внутреннего голоса. Запомните эти ответы и запишите их сразу же после выполнения сеанса медитации. Поскольку вопросов много, рекомендуется выбрать наиболее важные из перечисленных ниже и выполнять это упражнение в несколько этапов длительностью от 15 до 20 минут каждый. С помощью регулярного выполнения этого упражнения вы не только лучше узнаете самих себя, но также раскроете в себе источник жизненной энергии, благодаря которому вы сможете достигать многого самостоятельно. Для дыхательного упражнения вы можете использовать следующие вопросы:

- ◆ Кто я? В чем моя уникальность?
- ◆ Каков мой образ? Каким я вижу себя?
- ◆ Что я за человек? Какие идеи я поддерживаю? Во что я верю?
- ◆ Какие ценности и принципы наиболее близки мне, непререкаемы для меня и в большей степени укоренились в моей жизни? Например: честность, готовность помочь другим, саморазвитие, профессиональная

компетентность, деньги, удовольствия, любовь и привязанность, благоприятная рабочая атмосфера, уважение окружающих, статус и т.д.

- ◆ Какие из этих ценностей противоречат друг другу и расходятся с моими сильными качествами?
- ◆ Какие мои поступки придают моей жизни смысл, и как это приводит меня к пониманию того, что деньги не играют в жизни главной роли?
- ◆ Насколько материальное благосостояние важно для меня?
- ◆ На каком этапе своего личностного развития я нахожусь и к чему хочу стремиться?
- ◆ Какой я хочу видеть свою жизнь и какими профессиональными качествами хочу обладать? Кем я надеюсь стать? В широком смысле, чего я хочу достичь в своей жизни? Для чего я живу?
- ◆ Что мешает мне быть таким, каким я хочу быть, обладать желаемыми личностными свойствами и профессиональными навыками?
- ◆ Какое представление я хочу иметь о самом себе, и как я хочу, чтобы меня воспринимали другие?
- ◆ Какое наследие я хотел бы оставить после себя, умирая, и что я хотел бы значить для других?
- ◆ Что особенное будет создано мною в течение моей жизни в этом мире?
- ◆ Что говорят обо мне окружающие? Что я думаю о других людях?
- ◆ Каковы мои цели и самые заветные стремления? Каким я желаю видеть то общество, в котором хочу жить? Реализации каких задач я хочу способствовать?
- ◆ Чему я хотел бы учиться больше всего? Что я очень люблю делать? Что я считаю важным? Что я нахожу приятным и привлекательным? Что заставляет меня радоваться и грустить? Чем я готов пожертвовать ради достижения своих целей? Чего я действительно хочу?
- ◆ Какой вклад я хотел бы сделать в собственную жизнь и что хотел бы получить от нее взамен?
- ◆ Какой я предпочитаю видеть свою каждодневную жизнь?
- ◆ Что приносит мне удовлетворение?
- ◆ Какую окружающую обстановку я предпочитаю видеть вокруг себя?
- ◆ Каково мое состояние здоровья?
- ◆ Насколько духовные ценности важны для меня? Каково мое отношение к религии?
- ◆ Как я строю взаимоотношения со своим спутником жизни, друзьями, членами семьи, коллегами и другими людьми?
- ◆ Что заставляет меня работать на моем нынешнем месте работы?
- ◆ Как я себя чувствую на работе?
- ◆ Почему я занимаюсь той работой, которой я занимаюсь? В чем состоит значимость того, что я делаю?
- ◆ Что удастся мне хорошо, а что плохо? При выполнении какой работы я терпел неудачу? Каковы мои самые существенные недостатки?

- ◆ Каких результатов я достиг к настоящему моменту своей жизни, какие цели реализовал?
- ◆ От чего мне тяжело отказаться в личной, общественной и профессиональной жизни?
- ◆ Какие общественные вопросы интересуют меня? Какой вклад в общественную жизнь я хотел бы внести?
- ◆ Какие профессиональные обязанности я хочу исполнять в той организации, в которой работаю? К достижению каких целей я стремлюсь? Что тормозит мое развитие?
- ◆ Какой вклад я стараюсь внести в осуществление миссии и видения организации?
- ◆ Каковы самые сильные мотивирующие факторы в моей работе?
- ◆ К какой работе я стремлюсь? Каковы мои пожелания относительно работы? К достижению каких целей я прилагаю свои усилия?
- ◆ Каково положение дел в моей профессиональной сфере, каково мое материальное благосостояние, что происходит в моей семье, в жизни моего супруга (супруги), моих друзей и других близких мне людей?
- ◆ Почему я являюсь членом определенной неформальной группы?
- ◆ Будут ли перечисленные выше вопросы так же важны для меня через десять лет, как сейчас?

Все эти вопросы связаны с жизнью человека и его становлением как личности. Это упражнение дает вам возможность погрузиться в глубокие размышления о себе, познать себя и понять свои базовые ценности. Внимательно слушая свой внутренний голос, который во время систематически проводимых сеансов медитации отвечает на вышеперечисленные вопросы, вы сможете определить и изменить те убеждения, которые препятствуют реализации намеченных вами целей. Поступив так, вы достигните лучшего понимания того, что определяет ход ваших мыслей, и того влияния, которое они оказывают на ваше поведение, мышление и способность к обучению. С помощью данного упражнения вы можете также понять следующее:

- ◆ Как повысить свою результативность и выработать приемы эффективного мышления?
- ◆ Как раскрыть свои подсознательные мотивы, как лучше проявить себя и научиться эффективному само-коучингу?
- ◆ Как научиться лучше разбираться в собственных взглядах, чтобы более успешно справляться с внутренними конфликтами (между разумом и чувствами), как прийти к пониманию внутреннего представления об истине.
- ◆ Как достичь большего умиротворения, гармонии, уверенности в себе и «включенности» в окружение.
- ◆ Как вырабатывать позитивную энергию и научиться использовать ее на благо себе и другим.

- ◆ Как оптимально использовать свои индивидуальные навыки и способности и свести раздражение к минимуму.
- ◆ Как творчески мыслить, быть более активным и уверенным в собственных взглядах и как создать вокруг себя благоприятную атмосферу.
- ◆ Как более успешно справляться с эмоциями, стрессом и «выгоранием» на работе.
- ◆ Как лучшим образом распределить свое внимание между работой, хобби и семьей.
- ◆ Как совершенствовать свой индивидуальный стиль обучения.

Для иллюстрации вышесказанного приводится пример миссии одного менеджера [Fijlstra and Wullings, 1998]: *обновлять организацию и приносить новое в жизни тех людей, которых я люблю*. Ниже приведено личное видение Генри Форда (1863—1947), который первым, в 1913 году, внедрил конвейерную линию и основал массовое производство автомобилей [Lewis, 1907, p. 494]. Благодаря этому нововведению цена на автомобили упала, что сделало их доступными для широких слоев населения. Вплоть до 1920 года фабрика Форда была крупнейшей и самой высокопроизводительной в мире.

Личное видение Генри Форда

«Я создам легковой автомобиль для многих ... из лучших материалов, привлекая труд лучших работников, наипростейшей конструкции, которую способно создать современное инженерное искусство ..., такой недорогой, что любой человек с достаточной заработной платой сможет его приобрести и наслаждаться вместе со своей семьей блаженством, которое приносят часы удовольствия от свободы покорения больших расстояний».

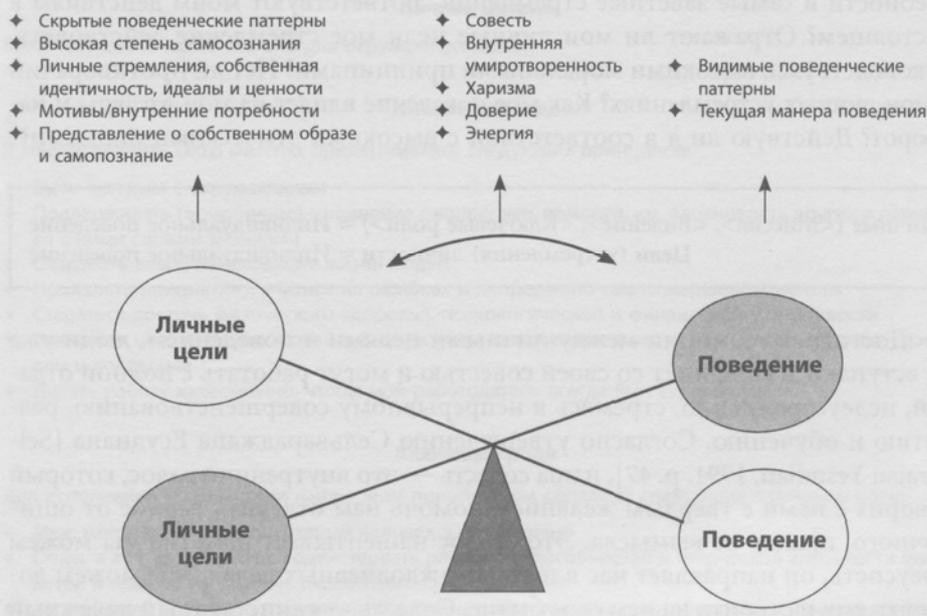
Коносукэ Мацусита, один из величайших предпринимателей Японии, признавал, что его успех основан на следующей футуристической миссии: «Я старался предвидеть изменения в нашем обществе не на основе логики, а на основе интуиции. Я старался создать такую жизнь, которая будет в будущем веке». Другой хороший пример — личное видение Джоан Кэтлин Роулинг: «Я хочу стать писателем». Она действительно стала самым успешным автором в истории благодаря успеху ее книг о Гарри Поттере.

Согласование личных целей и поведения

Первый шаг на пути к устойчивому личностному совершенствованию — обратить внимание на свои личные цели. Поддержание баланса между личными целями и поведением нужно для достижения внутреннего мира и харизмы, а также для поддержания доверия к вам окружающих [Rampersad, 2003]. Это позволяет избегать конфликтов со своей совестью и действовать этически. Действительно, в то время как мы оцениваем себя в соответствии

Рисунок 3.2

Установление баланса между целями личности и поведением



со своими внутренними представлениями о поведении, окружающие оценивают нас по реальному поведению, которое они видят, — по нашим поступкам и словам. Нужно найти баланс между, с одной стороны, вашими целями, намерениями, замыслами, принципами, этическими нормами и целями (личными целями) и, с другой стороны, тем, что думают о вас окружающие. Всегда существует нелегкое для понимания различие между тем, что вы думаете о себе и кем вы хотите быть, и тем, что о вас думают другие люди. Когда вам это известно, степень вашего самопознания возрастает и вы можете действовать более результативно. Таким образом, процесс самопознания включает установление баланса между вашими личными целями и вашим поведением (см. рис. 3.2). Как было сказано выше, ваши личные цели формируются под влиянием стереотипов. Эти стереотипы скрывают от вас мотивы вашего поведения и ваши внутренние потребности, которые проявляются в вашем поведении (иначе говоря, истинные мотивы скрыты за поведением). Самый главный мотив большинства людей — быть счастливыми. Наиболее важные условия для его реализации — это физическое и душевное здоровье. Наше поведение, следовательно, в большей степени определяется нашими внутренними потребностями, нежели обстоятельствами внешней среды. Чтобы достичь настоящего личностного совершенст-

ования и изменения, необходимо в первую очередь найти баланс между поведением и внутренними мотивами. В процессе размышления над этим главными вопросами будут: насколько мои идеалы, цели, намерения, потребности и самые заветные стремления соответствуют моим действиям в настоящем? Отражают ли мои личные цели мое стремление действовать, руководствуясь высокими моральными принципами? Нет ли противоречий в мои личных устремлениях? Как мое поведение влияет на мои взгляды и наоборот? Действую ли я в соответствии с высокими этическими нормами?

Личные (<Миссия>, <Видение>, <Ключевые роли>) « Индивидуальное поведение Цели (устремления) личности « Индивидуальное поведение

Достигнув гармонии между личными целями и поведением, люди уже не вступают в конфликт со своей совестью и могут работать с полной отдачей, целеустремленно, стремясь к непрерывному совершенствованию, развитию и обучению. Согласно утверждению Сельвараджана Есудиана [Selvarajan Yesudian, 1991, p. 47], наша совесть — это внутренний голос, который говорит с нами с твердым желанием помочь нам отделить верное от ошибочного, правду от вымысла. Этот голос нашептывает нам, где мы можем преуспеть, он направляет нас в наших каждодневных делах. Мы можем доверять ему и строить на нем свое бытие. Совесть — единственный надежный компас, показаниям которого нужно следовать, если возникают противоречия между разумом, который мыслит, и сердцем, которое решает.

Соответствие вашего поведения вашим личным стремлениям гарантирует, что вы будете действовать в согласии с совестью и ваши поступки будут расценены обществом как правильные. Я определил эти действия следующим образом:

Правильное действие = бытие + самосознание + действие + соответствие личной цели поведению

Согласно Чаттережи [2002], правильное действие всегда вытекает из бытия. Бытие — это дух действия. Чтобы действовать правильно, следует лучше понимать свое поведение, сильные и слабые стороны, а также осознавать личные цели. Соответствие реальности важно не менее, чем интуиция. Чрезвычайно важны также постоянное обучение, приобретение знаний о людях и другие теории, методы и техники. Процесс достижения гармонии между личными целями и общими целями организации будет рассмотрен во второй части данной главы. Установление баланса между целями организации и ее сотрудников — весьма важный этап, с которого начинается процесс долгосрочного организационного совершенствования. К сожалению, руководство компаний часто упускает из виду данный баланс.

Рисунок 3.3

Личные цели Фрэнка Янсена

Личная миссия

Быть честным и что-то значить для окружающих людей

Личное видение

Я хочу исполнить свою миссию, придерживаясь следующих принципов:

- ◆ Быть честным с окружающими
- ◆ Поддерживать гармоничные отношения с коллегами, помогать им, вдохновлять других и делиться с ними своими знаниями
- ◆ Создавать вещи, изменяющие жизнь людей
- ◆ Проявлять инициативу, учиться на ошибках и непрерывно самосовершенствоваться
- ◆ Стараться достичь физического здоровья, психологической и финансовой устойчивости
- ◆ Уважать и ценить других людей и быть оцененным членами моей семьи, друзьями, работодателем и коллегами
- ◆ Делать работу качественно, чтобы мой работодатель всегда был ею доволен

Ключевые роли

Для исполнения моей миссии наивысшим приоритетом обладают следующие ключевые роли:

- ◆ *Муж*: моя жена — самый главный человек в моей жизни
- ◆ *Отец*: я хочу непрерывно содействовать развитию способностей и творческой активности моих детей и помочь им достичь счастливого существования
- ◆ *Христианин*: Бог может рассчитывать на меня в выполнении моих обязанностей перед другими людьми
- ◆ *Менеджер*: способствовать тому, чтобы организация, в которой я работаю, достигла успеха, и ее успех принес бы пользу обществу
- ◆ *Студент*: я хочу учиться чему-то новому ежедневно, я всегда буду оставаться студентом.

Для иллюстрации этого первого этапа модели PBSC на рисунке 3.3 показаны личные цели Фрэнка Янсена, управляющего Business Jet (авиакомпания для деловых людей).

Определение ключевых факторов успеха

Личные ключевые факторы успеха непосредственно вытекают из миссии, видения и ключевых ролей. Ключевые факторы успеха задают конкретные вехи на пути в жизни. Они связаны с *финансовой устойчивостью* (насколько вы способны обеспечить свои финансовые потребности), *отношениями с окружающими* (ваши отношения со спутником жизни, детьми, друзьями, работодателем, коллегами и другими людьми), *внутренними процессами* (состояние вашего здоровья и психологическая устойчивость), а также *знаниями и обучением* (ваши способности или навыки и умение учиться). В сущности, ключевые факторы успеха определяются ответом на следующий вопрос: какие из моих личных стремлений имеют решающее значение

для моего личного благополучия и успеха? В таблице 3.2 представлены наиболее важные из факторов, определяющих успех Фрэнка Янсена. Источником этих факторов послужили его миссия, видение и ключевые роли. На рисунке 3.4 показано, как связаны ключевые факторы успеха в личной и организационной системах сбалансированных показателей (в разрезе каждой перспективы) с целями, показателями результативности, целевыми значениями и действиями по совершенствованию.

Таблица 3.2

Ключевые факторы успеха Фрэнка Янсена

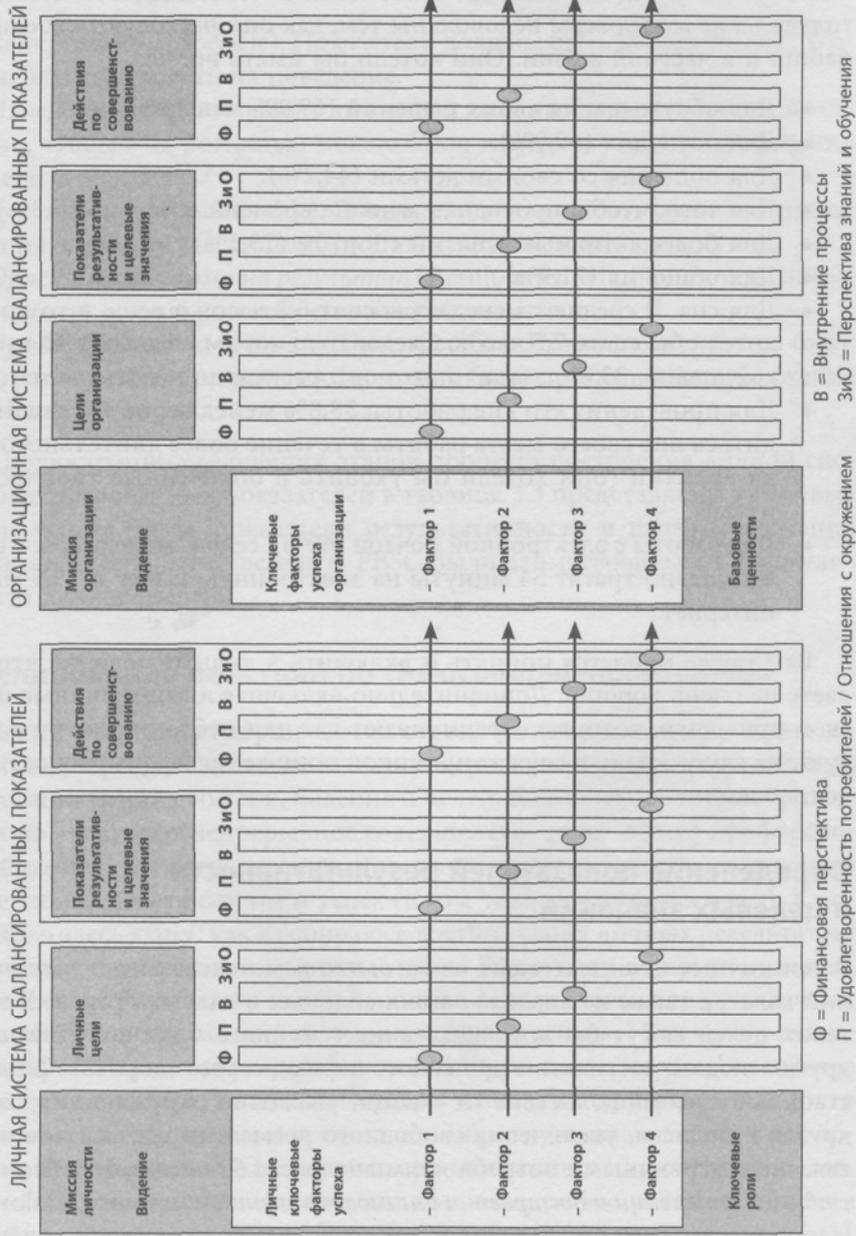
| Финансовая сфера | Отношения с окружающими |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Финансовая устойчивость | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Быть высоко ценимым членами семьи, друзьями, коллегами и работодателем ◆ Достигать высокого качества работы |
| Внутренние процессы | Знания и обучение |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Поддерживать гармоничные отношения с коллегами, помогать друг другу, вдохновлять других и делиться с ними своими знаниями ◆ Стараться достичь физического здоровья и психологической устойчивости | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Проявлять инициативу, учиться на своих ошибках, непрерывно самосовершенствоваться и лично расти ◆ Учиться чему-то новому ежедневно и никогда не переставать учиться |

Формулирование личных целей

Каждый ключевой фактор успеха связан с личными целями, относящимися к одной из четырех перспектив системы сбалансированных показателей. Цели описывают конкретные результаты, которых вы хотите достичь для осуществления своего видения. Миссия и видение — долгосрочные цели, тогда как цели, обсуждаемые здесь, — краткосрочные. Ваши цели следуют из оценки своих сильных и слабых сторон и вытекают из ключевых факторов успеха. Анализируя свои сильные стороны, задайте себе следующие вопросы [см. также McCall, 1998]: какие сильные качества вашей личности повлияли на достигнутые вами в жизни успехи? Возникали ли при этом какие-то проблемы? Какие проблемы вы хотите решить в первую очередь? При анализе ваших недостатков ответьте на следующие главные вопросы: каковы, на ваш взгляд, ваши самые существенные недостатки? Говорил ли вам когда-либо кто-то о некоторых из них? Можете ли вы описать ситуацию, в которой один из этих недостатков мог бы стать серьезной помехой? Вы также можете задать себе следующий вопрос: на пороге каких наиболее важных для моей работы и карьеры перемен я стою? Ответами на названные вопросы могут быть такие факторы, как способности, талант, возможности, ум, целеустремленность, настойчивость, самоконтроль, здоровье, честность, творческая активность, терпимость, энтузиазм, состояние дел дома и на работе, более ответственный пост, престижная работа, статус,

Рисунок 3.4

Связывание ключевых факторов успеха с целями, показателями результативности, целевыми значениями и действиями по совершенствованию



власть, независимость, наличие большего количества свободного времени, возможность посвящать больше времени детям и т.д. [Wijngaards, 1988]. Недавно проведенное голландским журналом *Intermediair* [2001] исследование в области управления временем (тайм-менеджмента) показало, что голландские менеджеры недовольны тем, как они расходуют свое время на работе и в частной жизни. Они хотели бы иметь время:

- ◆ Для обдумывания своих решений (69,2% менеджеров).
- ◆ Для обучения (69,9%).
- ◆ Для общения со своими детьми (44,2%).
- ◆ Для того, чтобы проводить меньше времени в офисе (65,3%).
- ◆ Для более активных занятий спортом (75,1%).
- ◆ Для общения (71,9%).
- ◆ Для сна. В среднем менеджеры спят 6,8 часов в день, в то время как хотели бы спать 7,5 часов. Следовательно, им недостает 40 минут сна ежедневно; 33,6% заявили, что они регулярно недосыпают.
- ◆ Для проведения его вне работы; 38,8% менеджеров хотели бы находиться вне своего места работы в течение более длительного периода времени (они хотели бы уходить в оплаченные творческие отпуска).
- ◆ Для работы с электронной почтой (60%); сейчас менеджеры в среднем ежедневно тратят 54 минуты на электронную почту и 15,5 минут на интернет.

Вам также придется принять и включить в личные цели то, что вы делаете не очень хорошо. Дополнительно включите в ваши личные цели все свои привычки, которые ограничивают вас или неблагоприятно воздействуют на вашу жизнь и служат причиной понижения эффективности вашей деятельности.

Определение показателей результативности и целевых значений

Ваши личные цели вытекают из того, что вам подсказывает ваш внутренний голос, а также из анализа ваших сильных и слабых сторон. В качестве таких целей могут быть: поддержание семейного благополучия, помощь другим людям, достижение душевного и физического здоровья, финансовая стабильность, удовольствие от жизни, уважение окружающих, хорошие друзья и коллеги, увеличение свободного времени и т.д. Все личные цели связаны с первичными потребностями человека *в счастье, душевном спокойствии, достижении и построении взаимоотношений* [см. также Maslow, 1970]. Набор показателей результативности позволяет количественно оценить ваши личные цели. Показатель результативности — это единица измерения, с помощью которой вы можете оценить свои мысли и поступки. Для каждого показателя результативности вы можете установить конкретное (целе-

вое) значение, которого желаете достичь. Это значение зависит от того, насколько высок уровень ваших стремлений. Показатели результативности и целевые значения должны отвечать системе правил, известной как SMART*. В соответствии с этой системой показатели должны быть:

- ◆ *Конкретными* (Specific). Показатели должны быть конкретными, что бы воздействовать на поведение.
- ◆ *Измеримыми* (Measurable). Показатели должны быть сформулированы так, чтобы с их помощью можно было измерить степень достижения цели.
- ◆ *Достижимыми* (Achievable). Показатели должны быть реалистичными, понятными, осуществимыми и вызывать желание их достичь.
- ◆ *Ориентированными на результат* (Result-oriented). Показатели должны быть связаны с конкретными результатами.
- ◆ *Привязанными ко времени* (Time-specific). Показатели должны быть ограничены во времени, чтобы можно было проследить приближение к ним.

Для иллюстрации следующих этапов процесса построения личной системы сбалансированных показателей в таблице 3.3 представлены ключевые факторы успеха, цели, показатели результативности и целевые значения для Фрэнка Янсена. Эти элементы PBSC были заимствованы из формулировки его личных целей.

Формулирование действий по самосовершенствованию

Следующий этап процесса разработки стратегии личностного развития заключается в разработке действий по самосовершенствованию, направленных на реализацию ваших миссии, видения и целей. Действия по самосовершенствованию включают непрерывное совершенствование вашей профессиональной компетентности, навыков, поведения и деятельности и направлены на ваше личное благополучие и успех (в том числе в частной жизни). Ключевое слово здесь «как»: как я собираюсь достичь своих личных результатов? Как я могу осуществить свои личные цели? Как я могу совершенствовать свое поведение? Как я смогу оценить по изменению своего поведения, что я непрерывно учусь как самостоятельно, так и в коллективе? Как я могу лучше познать себя? В процессе разработки действий по самосовершенствованию рекомендуется обсудить ваши намерения с близким другом — с тем, кто будет задавать вам вопросы и предоставит обратную связь. Совместное обсуждение приведет вас к более глубокому пониманию ваших личных целей. Действия по совершенствованию личности подробно рассматриваются в Главе 5.

* SMART по-английски означает «умный», «смышленный». — *Прим. ред.*

Таблица 3.3

**Ключевые факторы успеха, цели, показатели результативности и целевые значения
для Фрэнка Янсена, управляющего компании Business Jet**

| ФИНАНСОВАЯ ПЕРСПЕКТИВА | | | |
|--|---|--|--|
| Личные ключевые факторы успеха | Личные цели | Показатели результативности | Целевые значения |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Финансовая устойчивость | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Более высокий заработок ◆ Гарантированный будущий доход ◆ Контроль над расходами | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Увеличение зарплаты ◆ Трудовой договор ◆ Пенсия ◆ Страховка на случай инвалидности ◆ Соотношение доходов и расходов | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Минимум на 5% ежегодно ◆ Переход от временного (в качестве менеджера) к постоянному трудовому договору (на неограниченный срок) в течение 2 лет ◆ 13% от общей зарплаты ◆ 5% от общей зарплаты ◆ Увеличение минимум на 5% в течение 2 лет |
| ОТНОШЕНИЯ С ОКРУЖАЮЩИМИ | | | |
| Личные ключевые факторы успеха | Личные цели | Показатели результативности | Целевые значения |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Быть высоко ценимым членами семьи, друзьями, коллегами и работодателем ◆ Достигать высокого качества работы | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Быть высоко ценимым спутником жизни ◆ Быть высоко ценимым собственными детьми ◆ Быть высоко ценимым друзьями ◆ Быть высоко ценимым работодателем ◆ Высокий уровень удовлетворенности сотрудников ◆ Больше доверие со стороны работодателя к выполнению мною работы | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Сколько раз были вместе в чарующей атмосфере ◆ Проявление заботы детей ◆ Число настоящих друзей ◆ Степень вознаграждения ◆ Уровень полномочий сотрудников ◆ Степень удовлетворенности работодателя | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Хотя бы раз в неделю ◆ Всегда, когда для этого есть удобный случай ◆ Рост в зависимости от обстоятельств ◆ Рост минимум на 5% ежегодно ◆ Рост на 25% в течение 2 лет ◆ Минимум 80% за 1,5 года ◆ Минимум 80% за 1,5 года |
| ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ | | | |
| Личные ключевые факторы успеха | Личные цели | Показатели результативности | Целевые значения |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Работать вместе в гармонии, помогать друг другу, вдохновлять друг друга и делиться знаниями с коллегами ◆ Стараться достичь физического здоровья и психологической устойчивости | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Высокий уровень удовлетворенности других людей (командная работа, личные контакты) ◆ Удовлетворенность ◆ Физическое здоровье и крепкая психика ◆ Больше времени для отдыха ◆ Удовольствие от жизни | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Оценка удовлетворенности других людей ◆ Оказание помощи другим людям ◆ Процент пропусков работы по болезни ◆ Уровень напряженности ◆ Уровень стрессоустойчивости ◆ Число дней оплаченного отпуска в год ◆ Удовольствие | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Минимум 80% за 2 года ◆ Определить позже ◆ Менее 2% в год ◆ Сократить хотя бы на 50% за 2 года ◆ Повысить хотя бы на 50% за 2 года ◆ Хотя бы 17 ◆ Пока не определено |
| ЗНАНИЯ И ОБУЧЕНИЕ | | | |
| Личные ключевые факторы успеха | Личные цели | Показатели результативности | Целевые значения |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Проявлять инициативу, учиться на своих ошибках, непрерывно самосовершенствоваться и лично расти ◆ Учиться чему-то новому ежедневно и всегда быть учеником | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Повысить производительность труда ◆ Повысить свои навыки руководителя ◆ Возможность для личностного роста в сфере организационного управления ◆ Совершенствование лидерских навыков | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Производительность труда ◆ Число предпринятых эффективных инициатив в качестве руководителя ◆ Число удачных предложений по стратегическому совершенствованию ◆ Процент активно используемых навыков руководства ◆ Число пройденных учебных курсов для менеджеров ◆ Число прочитанных новых книг по менеджменту ◆ Процент сотрудников, чувствующих, что они работают под руководством эффективного лидера | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Повысить минимум на 25% в течение 2 лет ◆ Повышать минимум на 30% в год ◆ Минимальный рост — 30% в год ◆ 85% в течение 2 лет ◆ 3 курса в год ◆ Минимум 10 в год ◆ 85% в течение 2 лет |

Фрэнк Янсен из Business Jet разработал действия по личному совершенствованию, соответствующие его личным целям. В таблице 3.4 показаны некоторые из этих действий, посвященные перспективе знаний и обучения.

Одно из наиболее важных действий по самосовершенствованию у Фрэнка — уменьшение стресса путем регулярных упражнений, ежедневных медитаций, релаксации, преобразования отрицательных эмоций в положительные при любой возможности, создание приятной рабочей атмосферы, в которой есть место смеху. Мой семейный врач выделяет следующие наиболее важные симптомы стресса: частые отпуска по болезни, головные боли, агрессия, бессонница, нервозность, депрессия, высокое кровяное давление, усталость, страх, пристрастие к табаку и алкоголю, потеря концентрации и ухудшение способностей к запоминанию. Согласно утверждению Дипака Чопры [Deepak Chopra, 1994], упражнения весьма полезны в создании внутренней гармонии и в борьбе со стрессом и бессонницей. Вот его рекомендации:

- ◆ Совершайте ежедневные 30-минутные прогулки; наилучшее время для них — с 6 до 10 часов утра. Не выполняйте физических упражнений после 6 часов вечера, за исключением спокойных прогулок.
- ◆ Вы можете также выбрать другой вид легких физических нагрузок, что бы понизить напряжение от непрерывных тренировок, например, езду на велосипеде или плавание. Занятия на тренажерах также подойдут. Одежда для занятий должна быть легкой и не стеснять движения.
- ◆ Не тренируйтесь сразу после еды; подождите два или три часа.
- ◆ Во время тренировки задерживайтесь в каждой позе на короткое время, а затем плавно меняйте ее. Сосредотачивайте внимание на той части вашего тела, которая в данный момент напряжена, следите за своим дыханием.
- ◆ Используйте лишь 50% своих физических возможностей: проезжайте на велосипеде 5 километров, даже если смогли бы проехать около 10.
С помощью регулярных тренировок ваши физические способности возрастут. Не заставляйте свое тело работать на пределе.
- ◆ Не следует стремиться достичь высокой степени напряжения; во время и после тренировки вы должны чувствовать себя энергичным и сильным, а не усталым и ослабленным.
- ◆ Если вы привыкли к очень напряженным тренировкам, сократите их наполовину на один месяц и посмотрите, как это повлияет на ваш сон.

Поскольку действий по совершенствованию оказалось много, Фрэнк Янсен расставил между ними приоритеты. Наиболее высокий приоритет он присвоил действиям, которые способны оказать наибольшее влияние на самые важные ключевые факторы успеха. Он учел и такие аспекты, как одобрение окружающих, осуществимость, практическая значимость и время, необходимое для воплощения действий по совершенствованию на практике. В следующем разделе рассматривается метод расстановки приоритетов для действий по совершенствованию.

Таблица 3.4

PBSC Фрэнка Янсена (перспектива знаний и обучения)

| Знания и обучение | | | | |
|--|--|---|---|---|
| Ключевые факторы успеха | Цели | Показатели результативности | Целевые значения | Действия по совершенствованию |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Проявлять инициативу, учиться на своих ошибках, непрерывно совершенствоваться и лично расти ◆ Учиться чему-то новому ежедневно и всегда быть учеником | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Повысить производительность труда ◆ Повысить свои навыки руководителя ◆ Возможность для личного роста в сфере организационного управления ◆ Совершенствование лидерских навыков | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Производительность труда ◆ Число эффективных инициатив в качестве руководителя ◆ Число удачных предложений по стратегическому совершенствованию ◆ Процент активно используемых навыков руководства ◆ Число пройденных учебных курсов для менеджеров ◆ Число новых прочитанных книг по менеджменту ◆ Процент сотрудников, чувствующих, что они работают под руководством эффективного лидера | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Повысить минимум на 25% в течение 2 лет ◆ Повышать минимум на 30% в год ◆ Минимальный рост — 30% в год ◆ 85% в течение 2 лет ◆ 3 курса в год ◆ Минимум 10 в год ◆ 85% в течение 2 лет | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Уменьшение стресса путем регулярных упражнений на расслабление и медитаций ◆ Создание радостной атмосферы на работе и дома, больше смеяться ◆ Устранить страхи ◆ Быть более внимательным к важным вещам ◆ Находить время в графике для самосовершенствования и помощи другим ◆ Мыслить стратегически, стремиться к новым идеям ◆ Провести тренинг на рабочем месте по разрешению конфликтов ◆ Посетить курсы по управлению знаниями и тайм-менеджменту ◆ Прочитать последние книги Дипака Чопра, Стивена Кови и Хьюберта Рамперсада ◆ Прослушать курс эффективного лидерства |

Ранжирование действий по самосовершенствованию

По причине большого числа разработанных мероприятий по совершенствованию, которые не могут быть выполнены одновременно, Фрэнк Янсен решил присвоить каждому из этих мероприятий коэффициент важности. Действия по организационному совершенствованию, которые могли бы внести наибольший вклад в реализацию ключевых факторов успеха, получили наивысший приоритет.

Важность каждого из мероприятий определялась следующим образом [Rampersad 2003]:

- ◆ Каждому ключевому фактору успеха присваивался уровень важности $W1$.
- ◆ Вклад каждого действия по совершенствованию в тот или иной ключевой фактор успеха оценивался весовым коэффициентом $W2$.
- ◆ Перемножение двух этих коэффициентов давало общий коэффициент важности (формула: $P = W1 \times W2$).

Таблица 3.5

Коэффициенты $W1$ и $W2$

| Коэффициенты $W1$ определялись следующим образом: | Коэффициенты $W2$ определялись следующим образом: |
|---|---|
| 1 = не важный | 1 = нет вклада |
| 2 = не слишком важный | 2 = несущественный вклад |
| 3 = менее важный | 3 = средний вклад |
| 4 = важный | 4 = высокий вклад |
| 5 = очень важный | 5 = очень высокий вклад |

Значения весовых коэффициентов $W1$ и $W2$ сначала оценивались числами от 1 до 5 (см. табл. 3.5). Чем более важен ключевой фактор успеха, тем выше значение коэффициента $W1$, и чем выше вклад мероприятия по совершенствованию в реализацию данного ключевого фактора успеха, тем выше коэффициент $W2$. Показатель P был рассчитан путем перемножения двух усредненных весовых коэффициентов. Мероприятие по совершенствованию с наивысшим значением показателя P имеет приоритет перед другими и должно быть реализовано первым.

Для иллюстрации описанной процедуры коэффициенты важности каждого из действий по самосовершенствованию для Фрэнка Янсена, связанных с таким направлением его личностного развития, как знания и обучение, представлены в таблице 3.6. Только действия со значением показателя P 20 и выше были приняты к реализации.

Таблица 3.6

**Коэффициенты важности каждого из действий по совершенствованию
для Фрэнка Янсена (перспектива знаний и обучения)**

| Действия по совершенствованию | Ключевые факторы успеха | Вес ключевого фактора успеха W1 | Вклад действия по совершенствованию в реализацию ключевого фактора успеха W2 | Общий коэффициент важности действия по совершенствованию P = W1 x W2 |
|--|---|---------------------------------|--|--|
| — Повышение сопротивляемости стрессу с помощью регулярных расслабляющих упражнений и медитации | — Проявлять инициативу, учиться на своих ошибках, непрерывно самосовершенствоваться и развиваться | 5 | 3 | 15 |
| — Создание на работе и дома атмосферы удовольствия, в которой есть место смеху | — Проявлять инициативу, учиться на своих ошибках, непрерывно самосовершенствоваться и развиваться | 5 | 4 | 20 |
| — Ликвидация страхов | — Проявлять инициативу, учиться на своих ошибках, непрерывно самосовершенствоваться и развиваться | 5 | 5 | 25 |
| — Внимательное отношение к полезной деятельности | — Проявлять инициативу, учиться на своих ошибках, непрерывно самосовершенствоваться и развиваться | 5 | 3 | 15 |
| — Выделение в личном графике работы времени для самосовершенствования и для того, чтобы помочь совершенствоваться другим | — Проявлять инициативу, учиться на своих ошибках, непрерывно самосовершенствоваться и развиваться | 5 | 4 | 20 |
| — Поощрение стратегического мышления и выдвижение новых идей | — Проявлять инициативу, учиться на своих ошибках, непрерывно самосовершенствоваться и развиваться | 5 | 5 | 25 |
| — Тренировка практических навыков разрешения конфликтов, ведения конструктивных споров и исполнительности на рабочем месте | — Я учусь чему-то новому каждый день, я всегда остаюсь студентом | 4 | 3 | 12 |
| — Обучение управлению знаниями и тайм-менеджменту | — Я учусь чему-то новому каждый день, я всегда остаюсь студентом | 4 | 5 | 20 |
| — Прочтение последней книги Дипака Чопры, Стивена Кови и Хьюберта Рамперсада | — Я учусь чему-то новому каждый день, я всегда остаюсь студентом | 4 | 5 | 20 |
| — Обучение по программе подготовке эффективных руководителей | — Я учусь чему-то новому каждый день, я всегда остаюсь студентом | 4 | 4 | 16 |

Разработка организационной системы сбалансированных показателей

Если человек уверенно двигается в направлении своей мечты, чтобы вести ту жизнь, которая представилась ему в его воображении, успех придет к нему неожиданно, в обычные часы.

Генри Дэвид Сорей

Организационная система сбалансированных показателей (Organizational Balanced Scorecard, OBSC) включает в себя организационную (корпоративную) миссию, видение, базовые ценности, ключевые факторы успеха, стратегические цели, показатели результативности, целевые значения и действия по совершенствованию. В данном разделе мы подробно рассмотрим все эти составляющие OBSC.

Определение общей цели организации

Первый этап разработки организационной стратегии заключается в определении разделяемых коллективом организации миссии и видения, а также связанных с ними ключевых факторов успеха и базовых ценностей. Наиболее важные вопросы, раскрывающие сущность организации, представлены в таблице 3.7.

Вместе организационная миссия и видение служат важным инструментом менеджмента, который отражает душу организации. Они показывают, какие идеи поддерживает организация, почему она существует, какова ее главная цель, к чему она стремится, каким образом она планирует достичь своих целей, руководствуясь своими ценностями (движущими силами), и на каких важных моментах каждый сотрудник должен концентрировать свое внимание. Все это позволяет выработать общую цель, общее устремление организации, которое весьма важно для объединения сотрудников организации и их эффективной работы. Удачно сформулированная общая цель показывает работникам, каким образом их деятельность может внести вклад в деятельность организации в целом, что позволяет достичь большей сплоченности и энтузиазма при реализации организационных целей. Положительное следствие этого — ощущение людьми гордости за то, что они вносят полезный вклад в стоящее дело. Наличие общей цели сможет положительно влиять на деятельность организации лишь в том случае, если сотрудники будут убеждены, что руководство намерено придерживаться этой цели и дальше. Миссия и видение задают организации направление развития и выполняют функцию компаса или дорожной карты. Произносимые с убежденностью и исполненные решимости, вдохновляющие, связанные с целями, понятные, перспективные, влекущие за собой и дающие ощущение сопричастности миссия и видение обычно стимулируют преданность

Таблица 3.7

Ключевые вопросы, на которые надо ответить при определении миссии и видения [Rampersad, 2003]

| Общая цель организации | Ключевые вопросы | Аспекты | Значение для сотрудников |
|------------------------|--|--|---|
| МИССИЯ | <p>ПОЧЕМУ МЫ СУЩЕСТВУЕМ? Кто мы? Чем мы занимаемся? Где мы сейчас находимся? Для чего и почему существует наша организация? В чем уникальность нашей организации? Какова причина существования нашей организации? Какова основная функция организации? Какова глобальная цель организации? Для кого существует организация? Кто наиболее важные заинтересованные лица в организации? Почему мы занимаемся той деятельностью, которой занимаемся? Какие основные потребности удовлетворяет наша организация?</p> | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Самая главная цель ◆ Основная функция ◆ Причины существования ◆ Заинтересованные лица <p>Миссия не привязана ко времени</p> | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Почему мы работаем здесь? ◆ Можем ли мы отождествить себя с принятыми в организации процедурами и методами работы? ◆ Почему нам важно, что организация существует? ◆ Что мы хотим значить друг для друга и для нашего окружения? ◆ Какую добавленную ценность мы хотим создавать в организации? <p>Важные вопросы здесь — это мотивация, идентичность и общность взглядов</p> |
| ВИДЕНИЕ | <p>К ЧЕМУ МЫ ВМЕСТЕ СТРЕМИМСЯ? Какова самая заветная цель нашей организации? Каким мы видим будущее организации? В каком направлении мы будем развиваться дальше? Каковы наши долгосрочные цели? Чего мы хотим достичь в долгосрочной перспективе? Какие перемены мы видим на рыночном ландшафте? Каким мы видим желаемое и практически достижимое состояние дел в организации, и каковы направления перемен для достижения этого будущего состояния? Что имеет решающее значение для успеха нашей организации? Какие характеристики организации делают ее уникальной? Каких идей мы придерживаемся? Что нас объединяет? Кем мы хотим быть? Что в наших отношениях наиболее важно? Во что мы верим?</p> | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Развитие ◆ Цели (устремления) ◆ Базовые ценности ◆ Ключевые факторы успеха ◆ Ключевые компетенции <p>Видение сориентировано во времени и связано со стратегическими целями, показателями результативности и их целевыми значениями</p> | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Куда мы все вместе идем? ◆ Каковы долгосрочные перспективы организации? <p>Важные вопросы — задание направления личным целям и творческой активности сотрудников, создание рабочей атмосферы для проведения решительных перемен, укрепление веры в будущее, стимулирование единства взглядов и действий</p> |

и удовлетворение от работы. В итоге такая общая цель вселяет в людей желание творчески мыслить, мотивирует и мобилизует их. Она снабжает их жизненной энергией и таким образом приводит к увеличению производительности.

Процедура разработки общей цели — это способ коллективного создания будущего для организации. Питер Сенге [Peter Senge, 1990] считает, что на будущее организации оказывает положительное воздействие состояние творческого напряжения, возникающее вследствие различия между тем, чем организация хочет быть (видение), и ее нынешним положением (существующей реальностью). В этом случае определенную роль играют следующие принципы [Hargrove, 1995]:

- ◆ *Принцип стремления.* Какой мы хотим видеть нашу организацию?
- ◆ *Принцип рычага.* Как использовать наши ресурсы таким образом, чтобы получить от них максимальную отдачу?
- ◆ *Принцип объединения.* Чего мы можем достичь вместе?
- ◆ *Принцип концентрации.* На каких из желаемых целей мы должны сконцентрироваться?

Будучи инструментами менеджмента, организационные миссия и видение дают возможность достичь единства в поведении сотрудников, позволяют им гордиться своей организацией и сосредоточиться на своей непосредственной деятельности, что создает потребительскую ценность и сокращает потери. Правильно сформулированные миссия и видение служат основой для принятия решений и помогают менеджерам определять, как правильно использовать доступные ресурсы.

Правильно сформулированные миссия и видение организации должны отвечать следующим критериям:

- ◆ Не быть направленными исключительно на саму организацию.
- ◆ Миссия должна быть краткой, конкретной и простой, понятной всем сотрудникам организации, чтобы служить конкретным руководством к действию. Хорошо, если миссию можно наглядно представить в виде рисунка.
- ◆ В формулировке миссии не должно быть явного акцента на повышение прибыльности или какие-либо другие финансовые цели. Миссия больше отвечает на вопрос «почему», чем на вопрос «что».
- ◆ Миссия и видение должны отражать интересы максимального числа заинтересованных лиц организации, в их формулировке не должны использоваться слова с отрицательным значением.
- ◆ Миссия и видение должны быть реалистичными, принимаемыми всеми и не «подлежащими обжалованию».
- ◆ Миссия и видение должны отражать особенности организации, подчеркивать черты, которые отличают ее от других организаций. В то

же время определение миссии не должно быть настолько узким, чтобы сдерживать развитие новых инициатив.

- ◆ В формулировке миссии и видения должны присутствовать этические нормы и компоненты организационной культуры, такие как уважение к личности, внесение вклада в жизнь общества, помощь сотрудникам в развитии их возможностей и т.д.
- ◆ Видение должно быть амбициозным и вызывающим, вдохновляющим сотрудников и создающим перед ними влекущий образ конечной цели. Оно должно давать толчок к развитию инициатив и творческого подхода к работе, быть напрямую обращено к сотрудникам и объединять усилия внутри организации.
- ◆ Видение задает направление развития. Оно определяет, какие действия организация должна предпринять в настоящем с целью достижения наилучших результатов в будущем.
- ◆ Формулировка видения максимально полная, в ней учитываются все четыре перспективы сбалансированной системы показателей: финансы, потребители, внутренние процессы, знания и обучение, а также общество.
- ◆ Видение развивается; его составляющие основаны на непрерывном совершенствовании, обучении и развитии. Чтобы не устареть, видение должно пересматриваться каждые десять лет. В целом эффективно сформулированное видение может задать организации успешное направление развития на десятки лет.
- ◆ Видение привязано ко времени, а миссия — нет.

Миссия организации

В миссии организации заключены ее уникальность и обоснование ее существования: для кого она существует, почему она существует, какие потребности она удовлетворяет, что есть глобальная цель организации, какова ее основная функция и кто ее основные заинтересованные лица. С определением миссии связаны ответы на следующие вопросы: какой деятельностью занимается наша организация? Какие услуги или товары мы производим? Как мы определяем потребителей, которых обслуживаем? В чьих интересах мы действуем? Какую уникальную ценность мы создаем для потребителей? Удачно сформулированная миссия в значительной степени определяет направление деятельности организации и сферу ее активности через функции, связанные с потребителями, сотрудниками, услугами и товарами. Миссия определяет суть организации и не зависит от времени. Данный «генетический код» организации служит тому, чтобы помочь сотрудникам прийти к общему пониманию глобальной организационной цели, усилить их преданность организации и объяснить им, почему их организация отличается от других. Правильно сформулированная и уверенно объявленная миссия позволяет достичь согласованного поведения сотрудников, укрепить их преданность организации и улучшить рабочую атмосферу.

Видение организации

Видение отражает долгосрочную мечту организации и указывает, куда надо идти, чтобы реализовать эту мечту. Кроме того, видение включает в себя ключевые факторы успеха, стандарты и ценности. Видение отражает то, каким образом организация хочет выделить себя из числа других. Это означает, что организационное видение позволяет понять ключевые компетенции, то есть сферы, в которых она превосходит другие компании, и причины, по которым потребители пользуются ее товарами и услугами [Hamel & Prahalad, 1994].

Согласно Джеймсу Коллинзу и Джерри Поррасу [James Collins & Jerry Porras, 1997], видение помогает организации определить, какие ключевые компетенции должны остаться неизменными и в каком направлении ей следует вести деятельность в будущем. Точкой отсчета здесь служит сохранение сущности организации и стимулирование ее развития. Видение зависит от времени и связано со стратегическими целями и показателями результативности, которые делают видение измеримым. Правильно сформулированное и успешно донесенное до коллектива видение направляет индивидуальные стремления и творческую активность в единое русло, создает благоприятную для решительных изменений атмосферу, укрепляет веру в будущее и позволяет сотрудникам проявить свою энергию.

Видение также содержит базовые этические нормы, оно тесно связано с организационной культурой. Можно привести следующие примеры формулировок этических элементов в видении: *уважение к личности и к потребителю, внесение вклада в жизнь общества, помощь сотрудникам в развитии их способностей, удовлетворение потребностей покупателей — самая главная цель организации, умение работать в команде*. Организационная культура тесно связана с поведением, нормами, ценностями, принципами, эмоциями и мышлением тех людей, которые эту культуру создают [Lipton, 1997]. Элементы организационной культуры зависят от ряда факторов, таких как образование, вероисповедание, профессиональная этика и т.д. Исследования показывают, что чем прочнее организационная культура, тем больше работники ориентированы на достижение результатов [Peters & Waterman, 1992]. Культура будет особенно прочной, если интеллектуальные устремления сотрудников будут общими. Если действия организации постоянно соответствуют ее культуре, это обычно положительно влияет на результаты работы. Весьма вероятно, что вовлеченность сотрудников в деятельность организации будет оптимальна, если их личные ценности будут совпадать с базовыми ценностями организации. Когда работники понимают организационную культуру, они знают, чего от них ожидают. Базовые ценности организации здесь служат той основой, которая поддерживает и руководит профессиональным поведением сотрудников.

Рисунок 3.5

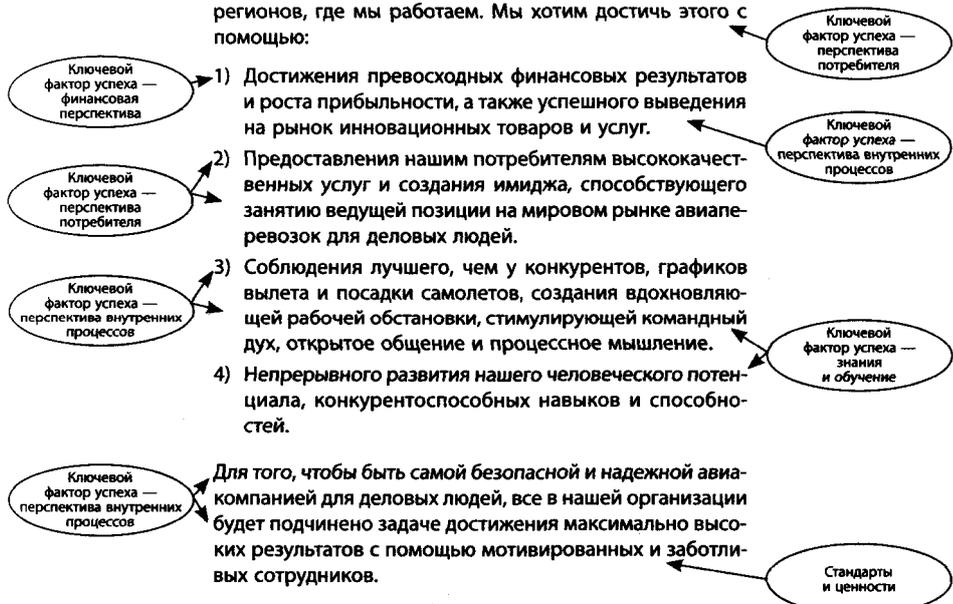
Миссия и видение компании Business Jet

Миссия

Мы — безопасная и надежная авиакомпания для деловых людей.

Видение

Мы хотим во всех отношениях быть профессиональной организацией, такой, которую потребители предпочтут всем другим, отправляясь в деловую поездку в любой из регионов, где мы работаем. Мы хотим достичь этого с помощью:



Для иллюстрации на рисунке 3.5 представлены миссия и видение компании Business Jet. Как можно усмотреть, видение Business Jet включает несколько ключевых факторов успеха и отражает некоторые принятые организацией ценности. Данные ключевые факторы успеха будут подробно рассмотрены в следующем разделе.

Разработка миссии и видения организации

Процесс разработки миссии и видения начинается с выдвижения командой менеджеров концепции организационной миссии и видения, которая за несколько деловых встреч доводится до всех заинтересованных лиц. На практике общая цель организации все чаще и чаще доводится до всех посредством встреч в нерабочей обстановке, на которых множество собравшихся сотрудников (от 30 до 80 человек) обсуждают миссию и видение

друг с другом и разбираются, как построить реализацию стратегии. На основании такой обратной связи миссия и видение корректируются. В итоге формулировка должна стать такой, чтобы под ней мог подписаться практически каждый сотрудник организации. Впоследствии каждое организационное подразделение формулирует свое собственное видение, основанное на принятой общей цели. После того как сотрудники ознакомятся с видением своего организационного подразделения, они смогут начать разработку видения для отдельных команд.

Разработка миссии и видения осуществляется на всех уровнях организации, все заинтересованные лица активно привлекаются даже на самых ранних стадиях. Это — интуитивный, итеративный, циклический и в то же время демократичный процесс обучения. Он основан на обмене решениями, творческими идеями и идеалами. Питер Сенге [Peter Senge, 1990] дает следующие важные рекомендации: обращайтесь со всеми одинаково, стремитесь к лояльности (абсолютное единодушие не требуется), стимулируйте взаимозависимость и поощряйте уникальность сотрудников, уделяйте внимание процессу разработки организационных взглядов, а не только их окончательной формулировке. С помощью принятой всеми общей цели прошлые и настоящие представления и действия увязываются с планами на будущее. Благодаря обмену мнениями с сотрудниками (в том числе при помощи командного мозгового штурма, когда каждая команда представляет интересы организации в целом) все достигают более глубокого понимания курса компании, что положительно сказывается на развитии взаимной поддержки и ответственности сотрудников на всех уровнях организации.

Процесс разработки организационной миссии и видения, таким образом, более важен, нежели сама их формулировка. При оценке организационного видения важную роль играют следующие вопросы: задает ли организационное видение направление развития, дает ли оно энергию, силу, развивает ли мотивацию и определяет ли те идеи, которых хочется придерживаться, дает ли оно ощущение внутренней теплоты? Чувствуете ли вы, что благодаря ему активно применяете свои знания и делитесь ими с окружающими? Помогает ли вам видение почувствовать свое личное участие в деятельности организации? Описывает ли оно перспективы развития организации с точки зрения всех заинтересованных лиц? Задает ли ориентиры для всех ключевых видов деятельности организации? Ощущаете ли вы свою связь с видением организации? Вселяет ли в вас это видение энтузиазм? Верите ли вы в него? Ощущаете ли вы, что видение направляет вашу деятельность? Будете ли вы работать с полной отдачей, чтобы реализовать его? Непрерывно отвечая на эти вопросы, вы постепенно формируете все более точное видение. Процесс разработки видения развивается по спирали и состоит из нескольких расходящихся и сходящихся циклов (см. рис. 2.11). Этапы сбора информации, выбора и формулирования видения, таким образом, циклично чередуются. Данный процесс инициируется наверху топ-менеджментом и постепенно спускается до самых низов организации.

Менеджмент

должен задавать направление действий и оказывать поддержку, а также выполнять наставническую роль вместо того, чтобы думать за сотрудников, и стараться понять, о чем думает каждый. Менеджеры должны помогать сотрудникам и обучать их тому, как действовать более энергично в атмосфере взаимного уважения, доверия и стремления к общим целям.

Базовые ценности

Как мы поняли, организационное видение основано на ряде ценностей, разделяемых коллективом организации. Наличие таких ценностей положительно сказывается на действиях сотрудников и усиливает их преданность. Эти ценности определяют, как люди должны работать для осуществления видения. Функция базовых ценностей в том, чтобы создать основы, направляющие и поддерживающие деятельность сотрудников. Базовые ценности связаны с тем, как мы относимся друг к другу, что мы думаем о наших потребителях, других сотрудниках, поставщиках и обществе в целом. Согласно Джеймсу Коллинзу и Джерри Поррасу [James Collins & Jerry Porras, 1997], базовые ценности — это не поддающиеся изменениям руководящие принципы и основы любой организации, обязательные для ее долговременного существования. Они призывают к внутренним ценностям, определяющим установки принадлежащих к данной организации людей. Некоторыми важными вопросами при определении базовых ценностей будут: какими ценностями мы дорожим? Какие идеи мы поддерживаем? Как мы относимся друг к другу и как мы работаем вместе? Что мы думаем о самих себе? Каковы желаемые характеристики нашей организационной культуры и стиля лидерства?

Таким образом, базовые ценности связаны с организационной культурой. Они настолько существенны, что мы их заботливо поддерживаем, даже если они ничего не приносят в ответ. Базовые ценности объединяют людей и действуют как клей, скрепляющий организацию. Они положительно влияют на развитие ответственности, лояльности и преданности во всех аспектах организационной деятельности, особенно если достигнута гармония между целями организации и личными целями сотрудников. Практика подтверждает, что усилия сотрудников и их вовлеченность в деятельность организации всегда оптимальны, если их собственные принципы, нормы и ценности соответствуют принципам, нормам и ценностям организации. Поэтому рекомендуется увязывать базовые ценности с личными устремлениями отдельных сотрудников и менеджеров и таким образом доносить их до нижестоящих организационных уровней. Более подробно этот процесс будет рассмотрен позднее.

Обычно организации имеют от трех до шести базовых ценностей. Чтобы осуществить перемены в компании General Electric, Джек Уэлч сформулировал пять базовых ценностей: «отвращение к бюрократизму и всей бессмыслице, с ним связанной», «понимание того, что означают ответственность, преданность и решительность», «постановка амбициозных целей и энергичное

их выполнение», «вера в людей и предоставление им полномочий» и «полное отсутствие секретности». Коносукэ Мацусита, фактически создатель современной Японии, сформулировал семь духовных ценностей для компании Matsushita Electric Co. (эти ценности также способствовали изменению представлений об этике бизнеса в Японии): «сервис во всем», «честность», «гармония и кооперация», «стремление к достижению высочайшего качества», «вежливость и скромность», «принятие и освоение», «благодарность».

Базовые ценности компании Business Jet приведены ниже. Честность и удовольствие от работы играют важную роль в этой организации. Честность связана с организационной этикой, о которой пойдет разговор в следующем разделе. Кэмп [Катр, 1999] написал следующие слова об удовольствии:

«У Ричарда Брэнсона* брали интервью. Он сказал, что придерживается неформального стиля в одежде и любит шутить, чтобы стимулировать аналогичное поведение своих сотрудников. Он хочет, чтобы они относились к удовольствию как к существенной части своей работы, а не к чему-то, что возможно только в их личной жизни. Он верит, что всех можно вдохновить, если подходить к работе с удовольствием».

Джулия Бик [Julie Bick, 1997] на основе своего опыта работы в корпорации Microsoft сделала следующие наблюдения:

«Командный дух подкрепляется совместной деятельностью независимо от того, выполняется ли она в процессе напряженной работы или в свободное от нее время. Удовольствие укрепляют чувство единства и мораль. Следовательно, регулярно находите время для отдыха и старайтесь с пользой проводить торжественные мероприятия».

Базовые ценности компании Business Jet

В своей деятельности Business Jet руководствуется следующими базовыми ценностями:

Честность: вести дела честно. Всегда делать выбор в пользу честных поступков.

Удовольствие и страсть: работать в окружении преданных своему делу людей, которые получают удовольствие от работы, увечены ею и движимы целью достичь превосходных результатов в любой деятельности, которую ведет авиакомпания. Вовлечение сотрудников в работу компании — стиль нашей жизни. **Ориентация на потребителя:** постоянно прислушиваться к нашим потребителям, определять их ожидания и обеспечивать их качественными услугами, которых они от нас ждут, постоянно удовлетворять их потребности.

Безопасность и надежность: иметь репутацию самой безопасной и надежной авиакомпании для деловых людей.

* Создатель и глава Virgin Group. — Прим. ред.

Связывание общей цели с этикой

Этика бизнеса — неотъемлемая часть теории универсальной системы показателей деятельности. Организации должны заботиться об этике и социальной ответственности, чтобы быть уверенными в том, что их действия понятны и отражают высокие моральные нормы. Общая цель компании должна, следовательно, поддерживаться этикой. Организационная этика имеет отношение к обязательствам человека и тем принципам, на которых эти обязательства основаны [Thompson & Strickland, 2002]. У каждой компании существуют моральные обязательства перед ее акционерами, сотрудниками, потребителями, поставщиками и обществом в целом. Каждая из этих групп заинтересованных лиц оказывает воздействие на организацию и, в свою очередь, ощущает на себе ее воздействие.

Обязательства перед акционерами возникают из ожидания высокого дохода на инвестиции и выплаты дивидендов. Моральное обязательство исполнительного руководства компании и ее сотрудников — поддерживать прибыльность организации, используя капиталовложения ее владельцев. Моральные обязательства организации перед ее сотрудниками возникают из уважения к заслугам и достоинствам личностей, которые отдают свою энергию общему делу. Руководители также несут моральную ответственность за содействие интересам сотрудников, таким как развитие профессиональной компетенции, возможности продвижения по службе, сохранение рабочего места, наличие безопасной и здоровой рабочей среды, уважение к достоинству и частной жизни каждого человека.

Моральные обязательства перед потребителями включают в себя предоставление надежных товаров и услуг по справедливым ценам, в нужное время, без превышения контрактных расходов по доставке. Организации несут моральную ответственность по защите прав потребителей, которая выражается в добровольном информировании о составе продукции и о том, могут ли ее компоненты оказать вредное воздействие на человека, а также в изъятии из продажи продукции, имеющей дефекты или несоответствия.

Обязательства перед поставщиками возникают из партнерских отношений организации с теми из них, кто нужен для увеличения ценности и создания высококачественной продукции. Компании сталкиваются с несколькими спорными этическими вопросами в отношениях со своими поставщиками. Например, этично ли покупать товары у поставщиков, использующих детский труд, выплачивающих работникам низкую заработную плату или предоставляющих им плохие условия труда?

Моральные обязательства компании перед обществом в целом следуют из того, что от нее как от члена общества ожидают выполнения гражданских обязанностей. Это проявляется, к примеру, в уплате налогов, заботе об экологической среде, участии в жизни местного сообщества, создании благоприятных условий для сотрудников и ответственном подходе к своим действиям.

Организационные этические нормы требуют этического поведения от каждого члена организации. Чтобы достичь успеха, руководители и сотрудники должны действовать в соответствии с разработанными принципами и ценностями. Текст ниже рассказывает об имеющем печальную известность примере преуспевающей компании, которая обладала эффективными этическими нормами, но, тем не менее, обанкротилась, потому что ее деятельность была подорвана аморальным поведением менеджмента [Thompson & Strickland, 2002]. Приведенный пример из практики компании Enron подчеркивает важность поддержания баланса между личными целями менеджмента и сотрудников и их действиями, а также между их личными целями и целями организации. Процесс обоюдного согласования личных и организационных целей будет рассмотрен в следующем разделе. Такое согласие создает прочную основу для этического руководства организацией.

Крушение Enron: смелая общая цель, подорванная аморальным поведением руководства

До своего банкротства осенью 2001 года Enron была одной из самых крупных мировых компаний — поставщиков электричества, природного газа и оборудования для компьютерных сетей с годовым доходом более \$100 миллиардов. Стратегическая цель Enron состояла в том, чтобы в XXI веке попасть в категорию «голубых фишек» в сфере энергетики и коммуникаций посредством концентрации усилий на четырех основных областях: оптовая торговля (Enron Wholesale Services), услуги широкополосного доступа (Enron Broadband Services), энергетика (Enron Energy Services) и транспорт (Enron Transportation Services). Руководство Enron утверждало, что каждое из этих организационных подразделений поддерживает общую концепцию развития компании, определенную следующим образом.

* * *

Кто мы и почему мы существуем?

Мы предлагаем широкий спектр материалов, транспортных средств, финансовых и технических решений для тысяч потребителей во всем мире. Наша задача — создавать выгодные условия для вашего бизнеса. Мы достигаем этого с помощью объединения наших финансовых ресурсов, доступа к материалам и товарам и знаний в области создания инновационных перспективных подходов к решению производственных задач. Хотя мы больше известны как поставщики природного газа и электротоваров, сегодня мы занимаемся также розничной торговлей электроэнергией и услугами широкополосного доступа. Эти продукты обеспечивают нашим потребителям гибкость, нужную им в условиях современной рыночной конкуренции.

Во что мы верим?

Мы, прежде всего, верим в механизмы саморегуляции открытых рынков. Мы убеждены, что потребительский выбор и конкуренция ведут к снижению цен и инновациям. Enron — это лаборатория по внедрению инноваций. Поэтому мы берем к себе на работу самых лучших и самых одаренных людей. Мы верим, что каждый может привнести разнообразие в работу компании. Мы способствуем разнообразию, создавая такую обстановку, в которой каждому позволено полностью реализовать свой потенциал и где каждому принадлежит доля в общем результате работы. Мы считаем, что такой предпринимательский подход способствует развитию творческой активности. Мы ценим уникальность личности и берем на себя обязательство устранять все барьеры при трудоустройстве и продвижении, связанные с полом, сексуальной ориентацией, расой, религией, возрастом, этническим и национальным происхождением или физическими ограничениями. Наш успех измеряется успехом наших потребителей. Мы обязуемся отвечать на их потребности в энергии решениями, которые дадут им конкурентные преимущества. И мы работаем с ними в таком стиле, который подкрепляет преимущества долгосрочного партнерства с Enron. Что бы мы ни делали, мы действуем безопасно и заботимся об окружающей среде. Это — обязанность, к которой мы относимся серьезно в каждом из регионов мира, где ведем свою деятельность. Мы изменяем способы поставки энергии, а также рынок энергоресурсов. Мы постоянно заново открываем основные правила этой сферы бизнеса, предоставляя энергию по более низким ценам и в более удобных формах, чем это было принято в недавнем прошлом. Все, что мы делаем, направлено на перемены. Вместе мы создаем компанию — мирового лидера в области энергетики. Только вместе мы можем создать образ энергетической компании будущего.

Наши базовые ценности

Честность. Мы работаем с потребителями и потенциальными клиентами открыто, честно и искренне. Если мы обещаем что-то сделать, мы это делаем. Если мы говорим, что не можем или не будем чего-то делать, то мы не будем этого делать. **Уважение.** Мы относимся к окружающим так, как мы хотим, чтобы они относились к нам. Мы не терпим оскорбительного или неуважительного отношения. Бессердечности, грубости и высокомерия здесь нет места. **Совершенство.** Что бы мы ни делали, только наилучшие результаты приносят нам удовлетворение от работы. Мы будем продолжать поднимать планку для других компаний. Нам будет очень приятно однажды понять, насколько хороши мы можем быть. **Общение и взаимодействие.** Мы обязаны общаться. Мы всегда находим время, чтобы поговорить друг с другом и выслушать собеседника. Мы верим, что назначение информации — побуждать к действию и что информация заставляет людей меняться.

* * *

Однако осенью 2001 года в стратегии Enron стали проявляться солидные бреши. Они начались с обнаружения того, что долг, возникший из-за инвестиций

в сферу торговли энергоресурсами, составляет на миллиарды долларов больше, чем первоначально было отражено в балансе. Не отраженный в балансе долг был сокрыт с помощью махинаций с финансовой отчетностью, в том числе использования таинственных компаний, долей в которых обладал финансовый директор (он, очевидно, использовал их для получения миллионных доходов на стороне). После того, как рыночная цена на акции Enron, колебавшаяся между \$80 и \$90, достигла отметки менее чем в \$40, несмотря на пылкие заявления о прибылях, в августе 2001 пользующийся уважением исполнительный директор компании неожиданно ушел в отставку «по личным обстоятельствам». Несколько недель спустя финансового директора попросили покинуть компанию, так как раскрылись подробности, связанные с не отраженными в балансе результатами финансовой деятельности. Тем временем высшее руководство компании, в надежде предотвратить уход клиентов к конкурентам и ободрить обеспокоенных акционеров, продолжало публично настаивать на том, что финансовое состояние компании прекрасно и ее положение незыблемо. Но алмаз в короне Enron — ее деятельность по торговле энергоресурсами, приносящая около \$60 миллиардов годового дохода, — был подвергнут тщательной проверке как по причине долга, накопленного для поддержания столь гигантских масштабов торговой деятельности, так и по причине весьма низкого уровня прибыли (который подвергался сомнению, несмотря на подтверждение аудиторской компании Arthur Andersen). Через несколько недель Enron объявила о своем банкротстве, и рыночная цена ее акций упала ниже \$1. Ее акции были исключены из обращения на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE), скандал вокруг беспрецедентных размеров ее финансового долга разрастался с каждым днем. Arthur Andersen уволил компаньона, отвечавшего за дела Enron, когда оказалось, что рабочая документация, относящаяся к аудиту, была уничтожена с явным стремлением затруднить расследование конгрессом подробностей краха Enron. Правление Enron расторгло договор с Arthur Andersen. Позже компанию Enron поймали на уничтожении документов (лишь в январе 2002 года) с целью скрыть действия компании от следователей. Председатель совета директоров и исполнительный директор Enron подали заявление об увольнении; бывший заместитель председателя совета директоров компании совершил самоубийство после того, как стало известно, что еще в 2001 году он поддерживал бухгалтерские махинации. Также открылось, что ведущие менеджеры компании успели продать свои доли в акционерном капитале Enron несколькими месяцами раньше, — как только цена на акции начала понижаться. Сотрудникам же компании Enron, большинство из которых обладали своей долей в ее капитале, помешали продать их акции. 4 000 работников были уволены в последних тщетных попытках сократить расходы. Теперь они беспомощно наблюдали, как их пенсионные накопления испарились вместе с крахом компании. Степень нарушений менеджментом этических норм все еще расследуется. Но совершенно точно, что менеджмент Enron не действовал в соответствии с принципами и ценностями, принятыми компанией.

Источник: приведено с разрешения авторов. A.A. Thompson and A.J. Strickland. Strategic Management: Concepts and Cases. Boston: McGraw-Hill, 2002, pp. 65-66.

Для совершенствования деловой этики могут использоваться разнообразные методы, например [см. также Miller, Catt & Carlson, 1996]:

- ◆ *Написание свода этических правил.* Такой свод правил объяснит сотрудникам и менеджерам, что от них ожидается понимание этической составляющей корпоративной политики, и расскажет, как им действовать в различных ситуациях. Свод правил следует всегда включать в концепцию организационного развития. Свободные коммуникации — ключевой элемент, нужный для выполнения свода этических правил. Стив Джобс, глава корпорации Apple Computer, утверждает о таком характере коммуникаций следующее:

«Я твердо верю в важность открытых внутрифирменных коммуникаций. Все сотрудники обладают правом неограниченного доступа ко всей без исключения информации в компании, включая информацию об оплате труда других работников. Только когда сотрудники понимают линию развития фирмы во всей ее полноте, они смогут принимать эффективные решения, которые согласуются с ценностями компании».

- ◆ *Преданность этическим нормам организационного поведения.* Топ-менеджмент должен открыто принять на себя обязательство управлять, основываясь на высоких моральных принципах, и должен руководить, постоянно следуя ценностям организации и периодически пересматривая их.
- ◆ Нужно достичь осознания каждым из членов организации базовых ценностей, отраженных в плане по совершенствованию этики фирмы. Вовлеченность и преданность персонала на всех уровнях организации важны для достижения более высокого уровня доверия и гордости за свою организацию.
- ◆ *Создание постоянного действующего комитета по этике.*
- ◆ *Учреждение должности омбудсмена,* то есть сотрудника, который должен напрямую информировать высшее руководство о существующих проблемах и жалобах.
- ◆ *Создание «горячей линии» для замечаний и жалоб,* относящихся к случаям неэтичного поведения. Сотрудники должны понимать, что сообщать о нарушениях — их долг.
- ◆ *Проведение внутренних семинаров по вопросам организационной этики.*
- ◆ *Развитие программ информационного обмена,* в которых основное внимание обращено на корпоративную этику. Цель — информировать и мотивировать сотрудников, потребителей, поставщиков, акционеров и широкую общественность.
- ◆ *Проведение аудитов этики поведения* как минимум раз в год с целью соблюдения норм этики.
- ◆ *Введение принудительных мер,* включая дисциплину и политику наказаний вплоть до увольнения за нарушения.

- ◆ *Обращение особого внимания на ценности и этические нормы при под­ боре и найме персонала.*
- ◆ *Выражение признательности и вознаграждение за образцовое этическое поведение сотрудников и руководителей.*

Согласование личных и общих целей организации

В первой части данной главы была рассмотрена задача согласования целей личности с поведением, благодаря чему обеспечивается соблюдение этики, достигается внутренняя умиротворенность и развивается харизма и доверие к самому себе. В этом разделе в центре внимания — согласование личных целей и общих целей организации. Цель такого согласования — стимулирование удовольствия от работы, активного участия и мотивации. Когда личные и организационные цели сформулированы, возникает потребность в отведении времени на их обдумывание, времени, которое нужно посвя­ тить глубоким размышлениям о поиске баланса между этими двумя эле­ ментами системы показателей. Процесс нахождения баланса связан с дости­ жением тесной согласованности между личными и организационными це­ лями и обоюдным ростом ценностей. Люди не бывают преданы работе и не расходуют свою энергию на то, во что они не верят и с чем не согласны. Следовательно, ясность и единство личных целей и общих целей организа­ ции и принципов обязательны для активного вовлечения сотрудников в деятельность компании. Опыт учит нас, что отождествление себя с фир­ мой — наиболее важный мотив, благодаря которому сотрудники активно посвящают себя деятельности по достижению организационных целей. Все люди руководствуются разными ценностными ориентирами и принципами, которые мы должны попытаться понять и которые служат ключом к цен­ ностям организации. Только понимание ценностей каждого позволит полу­ чить долговременные результаты организационных перемен и совершенст­ вования. Главные вопросы здесь следующие: совпадают ли ваши личные цели с общими целями организации? Находятся ли они в балансе? Обобщая все вышесказанное, получим следующее соотношение:

| | | |
|---|---|--|
| Личные (<Миссия>, <Видение>, = | Организационные (<Миссия>, <Ключевые роли>) | <Видение>, <Базовые ценности>) |
| Личные цели = | Общие цели организации | |
| Личная система сбалансированных показателей | = | Организационная система сбаланси­ рованных показателей |
| Индивидуальное обучение = | Коллективное обучение | |

Действуете ли вы в соответствии с разработанными и принятыми в ор­ ганизации высокими этическими нормами? Можете ли вы отождествить

себя с общей целью организации? Отождествляя свои цели с целями организации, чувствуете ли вы свое личное участие в ее деятельности и то, что цели компании обращены лично к вам? Совпадают ли ваши личные ценности и принципы с организационными взглядами и базовыми ценностями? Если они противоречат друг другу, будет ли увольнение наилучшим выходом? Считаются ли другие сотрудники с наиболее важными для вас ценностями? Какие составляющие вашей личной цели соответствуют организационным целям, а какие — противоречат им? Какие из ваших целей оказались упущенными из рассмотрения? Существует ли ситуация взаимовыгодного баланса между вашими личными интересами и интересами вашей организации? Можно ли найти вашу личную миссию, взгляды и ключевые роли в принятой концепции организационного развития? Если нет, следует ли их развивать и приводить в соответствие с целями организации? Приемлемы ли ваши цели и взгляды? Каким образом можно достичь их активного развития в вашей организации? Не следует ли вам понизить уровень своих амбиций? Какие навыки необходимы вам, чтобы быть опорой своей организации и таким образом реализовывать организационную миссию? Какую личную выгоду вы хотите при этом получить? Согласуются ли ваши ожидания, связанные с развитием, с ожиданиями организации? Сталкиваетесь ли вы на работе с нравственными проблемами? Думали ли вы над тем, чтобы сменить работу по этой причине?

Миллер, Кэтт и Карлсон [см. также Miller, Catt & Carlson, 1996] предлагают следующий способ, позволяющий человеку справиться с нравственными проблемами на работе (в ситуации, когда ваш руководитель попросил вас сделать что-либо неэтичное):

1. Убедитесь в существовании конфликта. Убедитесь в том, что и вы, и ваш руководитель обладают всеми фактами. Сверьтесь с текстом контракта, чтобы убедиться в том, что это действие разрешено.
2. Решите, насколько вы готовы к риску. Проведите анализ возможных потерь и выгод. Спросите себя, какой вред или пользу принесут ваши действия каждой из групп, чьи интересы они затрагивают.
3. Начинайте действовать. Если неэтичное действие кажется вам достаточно серьезным, чтобы рисковать, скажите вашему руководителю, что не можете его выполнить. Не выдвигайте обвинений в адрес своего руководителя. Позвольте ему сохранить свое лицо.
4. Если возникло затруднение, попросите о помощи. Если ваш руководитель говорит, что вы должны выполнить действие во что бы то ни стало, а вы чувствуете, что не можете этого сделать, тогда вам следует обратиться к какому-нибудь влиятельному человеку в компании. Постарайтесь не обращаться к непосредственному начальнику вашего руководителя.
5. Подумайте о смене места работы. Если те люди, к которым вы обратились за помощью, не разрешили ситуацию, то, возможно, вам

нужно уйти из этой организации. Оцените личные цели вашего руководителя и общую цель компании. Если они противоречат вашим целям, то уход может быть наилучшим решением.

Нахождение баланса между личными целями и целями организации связано с согласованием личной и организационной систем сбалансированных показателей или сравнением индивидуального и группового способов обучения (см. рис. 3.6). Это позволит вам убедиться в том, что действия вашей организации верны. Эту процедуру можно определить так:

Правильное поведение личности в организации = бытие + самопознание + действие + согласование личной цели с поведением + соответствие личной цели и цели организации.



Согласование личных целей с общими целями организации должно также проводиться на каждом из нижестоящих уровней организации. По этой причине важно знать, какие особые внутренние потребности скрываются за поведением сотрудников и что мотивирует их к тому, чтобы остаться в организации или покинуть ее. Ниже представлены результаты исследования факторов, влияющих на текучесть сотрудников в области информационных технологий предприятий Нидерландов, а также личных интересов этих работников [Wanrooy, 2001].

| Факторы, влияющие на текучесть кадров сотрудников информационно-технологической сферы в Нидерландах | |
|--|--|
| Причины остаться в организации: | Причины ухода из организации: |
| 1. По-настоящему интересная должность, разнообразная работа | 1. Малое или полное отсутствие предложений участия в решении сложных задач |
| 2. Новые сложные задачи | 2. В целом неинтересная должность |
| 3. Стабильная работа | 3. Низкая заработная плата |
| 4. Предложение большего дохода | 4. Низкие шансы продвижения по службе |
| 5. Благоприятное место работы | 5. Неприятные коллеги |
| 6. Продвижение по службе и возможности для карьерного роста | 6. Слишком высокое давление, оказываемое на работника |
| 7. Независимость | 7. Малая вероятность или полное отсутствие перспектив, связанных с повышением зарплаты |
| 8. Приятные коллеги | 8. Руководитель, который не побуждает к деятельности |
| 9. Перспективы увеличения дохода | 9. Неблагоприятное место работы |
| 10. Возможности участвовать в программах повышения квалификации | 10. Слишком мало свободы |

Источник: Wanrooy, 2001.

Эванс и Рассел [Evans & Russell, 1991, p. 26] приводят прекрасный пример ошибочно истолкованных мотивов:

«Крупная компания, занимающаяся производством программного обеспечения, столкнулась с проблемой сохранения многих талантливых молодых программистов. Она вкладывала много времени и средств в их обучение, но после одного или двух лет работы они переходили в другие компании. Компания выплачивала этим сотрудникам максимально высокую зарплату, обеспечивала привлекательные условия работы и предоставляла им дополнительные, выше средних, выплаты. Но все равно они продолжали уходить. Ошибка, которую сделал

исполнительный директор компании, была в его выводе о том, что основой мотивации сотрудников были материальные стимулы. Более глубокое исследование показало, что истинными потребностями были личная автономия, возможность творить и саморазвитие. По причине привычно больших размеров и сложности проектов рабочие группы в этой компании состояли более чем из 10 человек. Это означало, что у сотрудников было мало возможности удовлетворять личные потребности в общении. В большинстве компаний, куда переходили молодые программисты, проекты были меньше и рабочая атмосфера была более личной. В такой атмосфере было проще развивать свои творческие способности».

Руководители и их подчиненные не обязательно должны иметь одинаковые взгляды на политику вознаграждений [Miller, Catt & Carlson, 1996]. В сравнении с рядовыми сотрудниками, менеджеры придают большее значение заработной плате как средству мотивации. Следующий текст в общих чертах описывает различия между мотивационными факторами, важными для начальников и их подчиненных. Многие факторы, значимые для подчиненных, не связаны с деньгами [Kovach, 1987].

Мотивация: начальники и подчиненные

Группе испытуемых, состоящей из производственных рабочих США, было предложено ранжировать 10 факторов, мотивирующих их к работе. Одновременно их руководителям предложили оценить, как, по их предположению, подчиненные ранжировали данные факторы.

Оценки, которые дали рабочие:

1. Интересная *работа*
2. Достойная оценка выполненной работы
3. Понимание выполняемой работы
4. Защищенность от увольнений
5. Хороший заработок
6. Продвижение и профессиональный рост в организации
7. Хорошие условия труда
8. Лояльное отношение к работникам
9. Разумная дисциплина
10. Сочувствие и помощь в личных вопросах

Предположения руководителей

об оценках работников:

1. Хороший заработок
2. Защита от увольнений
3. Продвижение и профессиональный рост в организации
4. Хорошие условия труда
5. Интересная работа
6. Лояльное отношение к работникам
7. Разумная дисциплина
8. Достойная оценка выполненной работы
9. Сочувствие и помощь в личных вопросах
10. Понимание выполняемой работы

Источник: Kovach, 1987.

Определение ключевых факторов успеха организации

Ключевые факторы успеха организации определяются на основе видения. Ключевой фактор успеха — фактор, который отвечает за успех и выживание организации. Стратегические темы уникальны для каждой организации. Они задают организационную стратегию и определяют конкурентные преимущества организации. Стратегические темы связаны с ключевыми компетенциями организации, позволяющими ей занимать свое особое место на рынке. Они задают направление развития компании и могут оказаться решающими для успеха или поражения организации. Ключевые факторы успеха, определяемые путем мозгового штурма, должны быть документированы и иерархически взаимосвязаны. Ключевые факторы успеха не следует формулировать в количественных терминах. Численное значение этих факторов будет выражено через показатели результативности и целевые значения. Главные вопросы, на которые следует ответить при определении ключевых факторов успеха: на чем основаны наши конкурентные преимущества? Что служит источником нашей прибыли? Какие навыки и способности делают нашу организацию уникальной? Что о нас думают наши акционеры? Что о нас думают потребители? Как контролировать основные бизнес-процессы, чтобы они были ценными для организации? Как нам сохранить свой успех в будущем? Все эти вопросы связаны с четырьмя перспективами сбалансированной системы показателей. Примерами ключевых факторов организационного успеха служат: финансовая устойчивость и кредитоспособность, мотивированный персонал, удобные условия труда, опытные сотрудники, умение работать в команде, ориентация на потребителя, высокий уровень обслуживания потребителей, ведущая позиция на определенных рынках, имидж, высокое качество продукции, высокая скорость выхода новых товаров на рынок, эффективная организация дилерской сети, широкий ассортимент товаров, забота об экологии.

В таблице 3.8 показаны ключевые факторы успеха компании Business Jet, которые были сформулированы на основе общей цели организации. Рисунок 3.7, отражающий отношения между этими факторами, подтверждает, что все они связаны между собой и сводятся к финансовому фактору, — «высокие финансовые результаты и рост прибыльности». В этой связи можно вспомнить слова Коносуке Мацусита: «Прибыль — это не отражение алчных стремлений корпорации, но «вотум доверия» общества, показывающий, что оно высоко оценивает продукцию фирмы».

Формулирование целей организации

В разработке стратегических целей заключается третий этап процесса формулирования OBSC (см. рис. 3.1). Стратегические цели — это измеримые результаты, которые определяются на основе ключевых факторов успеха с целью реализации организационного видения. Стратегические цели кратко

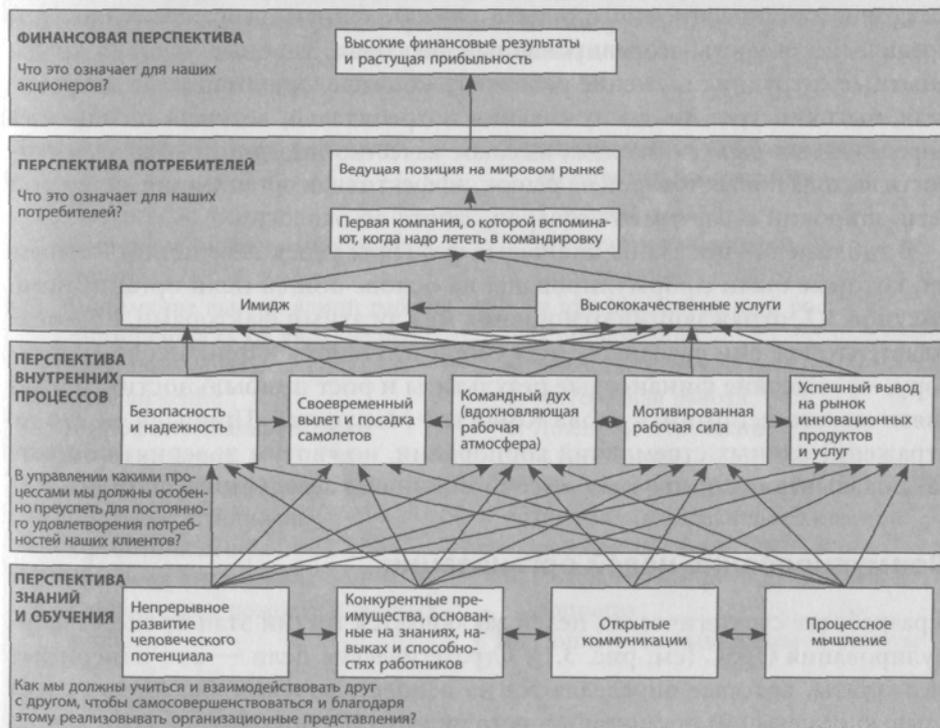
Таблица 3.8

Ключевые факторы успеха компании Business Jet

| | |
|--|---|
| Финансы | Потребители |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Высокие финансовые результаты и рост прибыльности | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ведущая позиция на мировом рынке ◆ Первая компания, о которой вспоминают, когда надо лететь в командировку ◆ Высококачественные услуги ◆ Имидж |
| Внутренние процессы | Знания и обучение |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Безопасность и надежность ◆ Своевременный вылет и прибытие самолетов ◆ Командный дух (вдохновляющая рабочая атмосфера) ◆ Мотивированная рабочая сила ◆ Успешный вывод на рынок инновационных продуктов и услуг | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Непрерывное развитие человеческого потенциала ◆ Конкурентные преимущества, основанные на знаниях, навыках и способностях сотрудников ◆ Открытые коммуникации ◆ Процессное мышление |

Рисунок 3.7

Взаимосвязь ключевых факторов успеха Business Jet



описывают планируемые результаты, в их оформлении применяются глаголы активной формы. Стратегические цели сформулированы правильно, если их можно измерить и если руководители и сотрудники могут влиять на них. Для каждого ключевого фактора успеха можно сформулировать несколько стратегических целей, которые связаны с одним из четырех перспектив развития организации (см. рис. 3.4). Количественного определения целей на этом этапе избегают, это будет сделано позже, с помощью показателей результативности и целевых значений. Пониманию стратегических целей способствует предварительное формирование ясного представления о сильных и слабых сторонах организации (внутренний анализ) и возможностях и угрозах, исходящих от окружающей среды организации (внешний анализ). При разработке стратегических целей следует учитывать потребности всех заинтересованных лиц. Наиболее важные цели, отвечающие интересам различных групп в окружении организации, описаны в тексте ниже. *На первом месте — интересы сотрудников, на втором — потребителей, а интересы акционеров — на третьем.*

Связь стратегических целей и интересов заинтересованных лиц

1. Сотрудники. Поощрять атмосферу соревнования в коллективе и улучшать рабочую обстановку. Давать сотрудникам решать сложные задачи, повышать удовольствие от работы. Сосредоточивать внимание на повышении производительности труда, на развитии мотивации, на снижении числа отпусков по болезни и на защите благополучия работников. Каких целей мы хотим достичь, чтобы повысить качество нашей работы? **2. Потребители.** Укрепление нашей позиции на рынке и увеличение ценности наших продуктов. Совершенствование управления качеством услуг. Какие товары и услуги мы предоставляем? Как потребитель оценивает условия предоставления этих товаров и услуг? К достижению каких целей мы должны стремиться, чтобы удовлетворить запросы наших потребителей? Поймите, что желает потребитель. Коносуке Мацусита сказал: «Дайте потребителю не то, что хотите вы, а то, в чем нуждается он». **3. Акционеры.** Увеличение притока денежных средств (= доход от продаж — {издержки + налоги}), сокращение капитальных затрат, получение высоких значений дохода на инвестиции и, как следствие, значительных дивидендов. Чего ожидают акционеры от нашей компании? Какие цели мы должны преследовать, чтобы всегда удовлетворять запросы наших акционеров? **4. Поставщики.** Иметь эффективные партнерские связи с поставщиками с целью повышения качества поставок, снижения закупочных расходов и, в конечном итоге, повышения добавленной ценности. Какие цели мы должны преследовать, чтобы увеличить добавленную ценность? **5. Общество.** Ответственный подход к своей деятельности. Придание значения общественному доверию, чувству ответственности перед обществом, созданию возможностей получения работы и заботе об окружающей среде, включающей умеренное потребление энергии. Какие цели мы должны преследовать, чтобы эффективно служить обществу, членами которого являемся, и быть добропорядочными гражданами?

Не следует определять слишком большое число стратегических целей для высшего уровня организации. Максимум 25 целей будет вполне достаточно. Выбирайте наиболее важные цели, основываясь на следующих критериях: они должны быть измеримыми, на их достижение можно влиять, они приемлемы для различных групп людей в организации и согласованы с общей целью организации и деловой культурой, в организации имеются знания и навыки для их реализации. Слишком большое число целей в системе показателей обычно свидетельствует о неспособности организации сосредоточить внимание на главном, а также означает, что сформулированные цели не являются стратегическими для того организационного уровня, на котором разрабатывается система показателей. Разработке тактических и оперативных целей должно уделяться внимание в системах показателей подразделений низших уровней организационной структуры. Также для сохранения ясности структуры целей всегда разумно объединять некоторые из них. Опыт показывает, что на практике цели обычно формулируются в форме стратегий, а не конкретных результатов, которых следует достичь; другими словами, формулировка целей обычно в большей степени отвечает на вопрос «как», а не на вопрос «что».

В таблице 3.9 приводится краткая формулировка стратегических целей Business Jet в форме, предложенной руководством компании. Эти цели связаны с ключевыми факторами успеха компании и с четырьмя перспективами сбалансированной системы показателей. Руководство компании при помощи лидера команды — Фрэнка Янсена — приняло решение о проведении данной процедуры по формированию организационной стратегии во многом по причине тяжелого удара, нанесенного индустрии пассажирских авиаперевозок атакой террористов 11 сентября 2001 года в Соединенных Штатах, совершенного группировкой Аль-Каида под руководством Усамы бен Ладена.

Определение связей между показателями

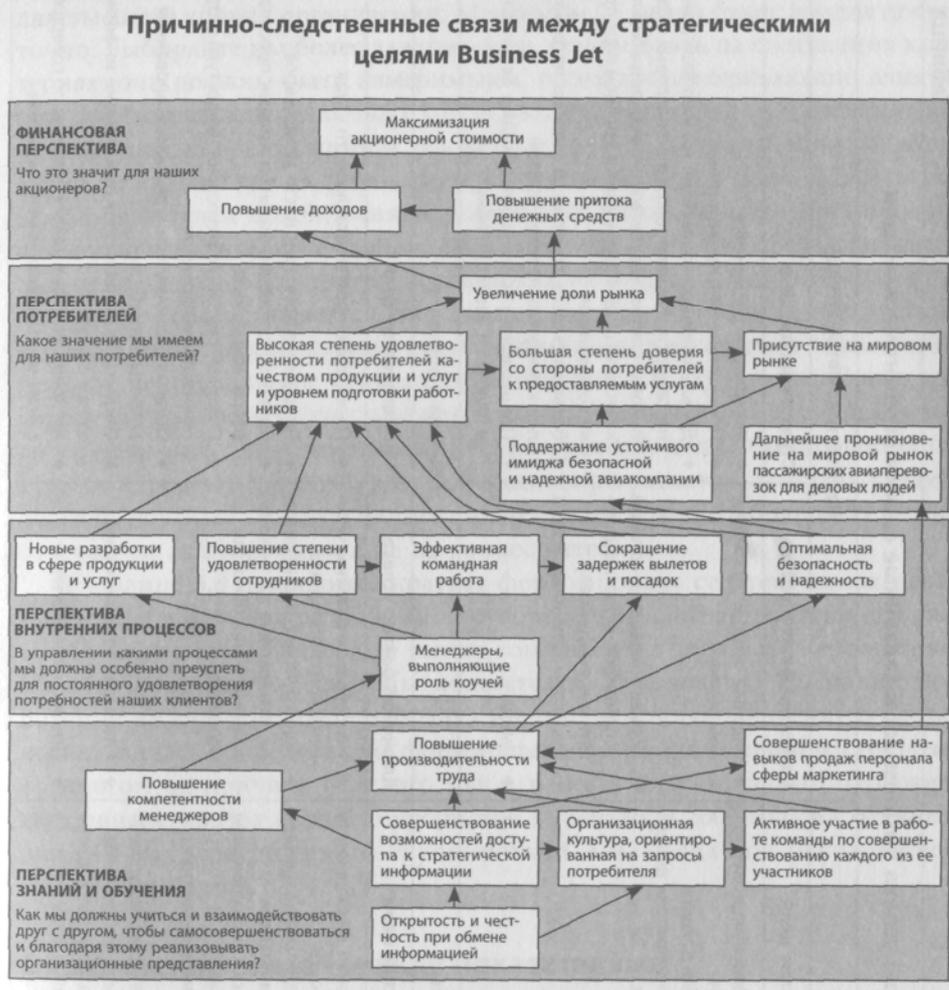
Все стратегические цели должны быть взаимосвязаны и оказывать влияние друг на друга. Достижение одной цели служит достижению другой и так далее, до главной цели организации. Связи между различными целями ясно видны благодаря причинно-следственной цепи. Те из них, которые не вносят вклада в реализацию главной организационной цели, исключаются из рассмотрения. Причинно-следственная цепь — удобный инструмент для доведения системы сбалансированных показателей до нижестоящих организационных уровней. Рисунок 3.8 показывает цепь причин и следствий, разработанную руководством Business Jet. На этом рисунке сформулированы и изображены все стратегические цели, определенные высшим уровнем управления организации. Все они вносят вклад в достижение главной цели, а именно — «максимизации акционерной стоимости». Взаимосвязь целей и четырех перспектив организационного развития ясно

Таблица 3.9

Ключевые факторы успеха Business Jet и связанные с ними стратегические цели

| Финансовая перспектива | | Перспектива потребителей | |
|--|---|--|--|
| Ключевой фактор успеха | Стратегические цели | Ключевой фактор успеха | Стратегические цели |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Высокие финансовые результаты и рост прибыльности | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Максимизация акционерной стоимости ◆ Повышение доходов ◆ Повышение притока денежных средств | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ведущая позиция на мировом рынке ◆ Первая компания, о которой вспоминают, когда надо лететь в командировку ◆ Высококачественные услуги ◆ Имидж | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Увеличение доли рынка ◆ Присутствие на мировом рынке ◆ Дальнейшее проникновение на мировой рынок пассажирских авиaperевозок для деловых людей ◆ Высокая степень удовлетворенности потребителей качеством продукции и услуг и уровнем подготовки сотрудников ◆ Большая степень доверия со стороны потребителей к предоставляемым услугам ◆ Поддержание устойчивого имиджа безопасной и надежной авиакомпании |
| Внутренние бизнес-процессы | | Знания и обучение | |
| Ключевой фактор успеха | Стратегические цели | Ключевой фактор успеха | Стратегические цели |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Безопасность и надежность ◆ Своевременный вылет и посадка самолетов ◆ Командный дух (вдохновляющая рабочая атмосфера) ◆ Мотивированная рабочая сила ◆ Успешный выход на рынок с инновационными продуктами и услугами | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Оптимальная безопасность и надежность ◆ Сокращение числа задержек вылетов и посадок ◆ Менеджеры, выполняющие роль коучей ◆ Эффективная командная работа ◆ Повышение степени удовлетворенности сотрудников ◆ Новые разработки в сфере продукции и услуг | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Непрерывное развитие человеческого потенциала ◆ Конкурентные преимущества, основанные на знаниях, навыках и способностях работников ◆ Открытые коммуникации ◆ Процессное мышление | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Повышение производительности труда ◆ Повышение компетентности менеджеров ◆ Совершенствование навыков продаж персонала сферы маркетинга ◆ Совершенствование возможностей доступа к стратегической информации ◆ Организационная культура, ориентированная на запросы потребителя ◆ Открытость и честность при обмене информацией ◆ Активное участие в работе команды по совершенствованию каждого из ее участников |

Рисунок 3.8



видны на рисунке 3.8, равно как и связи между ключевыми факторами успеха на рисунке 3.7. Руководство компании Business Jet использовало оба этих графических представления в качестве наглядного материала при доведении OBSC до всех заинтересованных лиц.

Определение показателей результативности и целевых значений

Определение показателей результативности и соответствующих целевых значений — четвертый этап процесса создания OBSC (см. рис. 3.1). Показатель результативности представляет собой единицу измерения, связанную

с ключевым фактором успеха и стратегической целью, с помощью которой оценивается работа процессов. Это — стандарт, позволяющий количественно оценить степень достижения стратегической цели. Благодаря показателям результативности организационное видение и цели становятся измеримыми. Целевое значение показателя отражает конкретное значение, которого нужно достичь. Целевые значения показателей могут быть основаны на ожиданиях менеджмента, потребностях покупателей или результатах исследования фактических значений показателей. Показатели результативности и их целевые значения предоставляют менеджменту своевременные сигналы, основанные на отклонениях реального положения вещей от планового, иначе говоря, полученные количественные результаты сравниваются со стандартами. Рекомендуется не использовать слишком много показателей результативности, достаточно двух или трех для каждой из стратегических целей. Кроме того, эти показатели также должны отвечать системе критериев SMART, которые были рассмотрены в данной главе несколько выше.

В таблице 3.10 дан обзор возможных показателей результативности для каждой из перспектив Сбалансированной системы показателей. Время выпуска, производительность, результативность, эффективность и добавочная стоимость играют здесь важную роль. Время выпуска процесса — сумма времени реального выполнения работ и ожидания. Результативность и эффективность также имеют отношение к производительности. Результативность характеризует степень достижения целей. Эффективность сильно связана с управляемостью процесса, с использованием ресурсов в ходе реализации процесса, с операционными издержками. Эмпирическое правило следующее: чем короче время выпуска, тем более эффективен процесс. Чтобы увеличить результативность, следует больше ориентироваться на результат; чтобы увеличить эффективность, надо увеличить скорость, уменьшить затраты и повысить управляемость. Добавочная стоимость — это разница между розничной ценой продукции и затратами на приобретение сырья, материалов, товаров и услуг, необходимых для ее производства. В таблице 3.11 представлены показатели результативности и целевые значения, связанные со стратегическими целями, определенными руководством компании Business Jet.

Разработка действий по совершенствованию

Разработка мероприятий по совершенствованию, или стратегий, относится к пятому и последнему этапу процесса создания OBSC (см. рис. 3.1). Действия по совершенствованию служат средством реализации стратегических целей. Из всех возможных действий выбираются те, которые вносят наибольший вклад в реализацию ключевых факторов успеха. Существуют действия по совершенствованию стратегического, тактического и оперативного уровней, а также уровня отдельного сотрудника.

Таблица 3.10

**Примеры возможных показателей результативности для
каждой перспективы сбалансированной системы показателей
[Rampersad, 2003]**

| Перспективы | Показатели результативности |
|---------------------------------|---|
| Финансовая перспектива | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Акционерная стоимость ◆ Доход ◆ Доход на инвестиции ◆ Уровень инвестиций ◆ Денежный поток ◆ Рост доходов ◆ Доход от продаж ◆ Процент операционных издержек в доходе от продаж ◆ Маржа ◆ Рентабельность = доход от продаж / издержки + полученные проценты ◆ Процент отклонения от бюджета ◆ Производительность = входы / выходы = результат / затраты ◆ Фактическая производительность = фактический результат / фактические затраты ◆ Ожидаемая производительность = ожидаемый результат / ожидаемые затраты ◆ Результат = выход (число единиц произведенной продукции x цена продажи) + дивиденды ◆ Производительность труда = результат / издержки на персонал ◆ Издержки на персонал = человеко-часы x часовая расценка ◆ Производительность основного капитала = результат / затраты на капитал ◆ Затраты на капитал = ежегодная стоимость использования основных производственных средств ◆ Рентабельность материалов = результат / затраты на материалы ◆ Затраты на материалы = затраты на закупку материалов - затраты на хранение ◆ Прочая производительность = результат / прочие расходы ◆ Прочие расходы = расходы на электроэнергию, обслуживание оборудования, страхование и др. ◆ Интегральная производительность = результат / (издержки на персонал + затраты на капитал + затраты на материалы + прочие расходы) ◆ Результативность = фактический результат / ожидаемый результат ◆ Валовая добавочная стоимость = доход от продаж - стоимость использованных сырья и материалов, товаров и услуг, необходимых для производства данной продукции ◆ Чистая добавочная стоимость = валовая добавочная стоимость - амортизация (стоимость использования основных средств) ◆ Сумма добавочной стоимости в ежегодном доходе от продаж ◆ Доля закупок как процент от продаж ◆ Скорость оборота запасов ◆ Процент запасов ◆ Покупная цена в сравнении с рыночной ценой ◆ Доля закупок по отношению к продажам ◆ Число поставщиков ◆ Процент дохода от новых продуктов |
| Перспектива потребителей | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Доля рынка ◆ Рост рынка ◆ Процент потребителей, которые прекратили покупки из-за неудовлетворенности ◆ Число высокоудовлетворенных потребителей ◆ Степень удовлетворенности потребителей ◆ Число потенциальных потребителей ◆ Потенциальные статьи дохода ◆ Время ответа на претензию потребителя |

Таблица 3.10 (продолжение)

**Примеры возможных показателей результативности для
каждой перспективы сбалансированной системы показателей
[Rampersad, 2003]**

| Перспективы | Показатели результативности |
|---|--|
| Перспектива потребителей | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Время разрешения претензии потребителя ◆ Уровень лояльности потребителей ◆ Число «залежалых» товаров ◆ Издержки, связанные с потерей потребителя или привлечением нового потребителя ◆ Потери от продаж, связанные с неудовлетворенностью потребителей ◆ Число визитов сотрудников к важным клиентам ◆ Число встреч с группами потребителей с целью уточнения их требований, запросов, изучения идей и анализа претензий ◆ Число конкретных целей, направленных на удовлетворение запросов потребителей ◆ Число процедур, связанных с удовлетворением запросов потребителей ◆ Процент телефонных звонков, отвеченных не позже третьего сигнала ◆ Доступность ◆ Затраты на маркетинг ◆ Уровень удовлетворенности внутренних потребителей ◆ Время доставки (время между размещением заказа и доставкой) ◆ Время, необходимое для того, чтобы сделать заказ ◆ Процент нарушений сроков поставки ◆ Время ответа на запрос о сервисном обслуживании ◆ Число контактов с потребителями ◆ Число рыночных исследований ◆ Число рекламаций ◆ Число претензий покупателей ◆ Процент возврата товаров ◆ Процент потребителей, довольных тем, как организовано взаимодействие фирмы с ее клиентами |
| Перспектива внутренних процессов | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Эффективность = ожидаемые затраты / фактические затраты ◆ Время выпуска = время обработки + время инспекции + время на перемещение + время ожидания (хранения) ◆ Эффективность производственного цикла = время обработки / время выпуска ◆ Время простоя ◆ Число поломок ◆ Готовность оборудования = средняя наработка на отказ / среднее время ремонта ◆ Средняя наработка на отказ ◆ Среднее время ремонта ◆ Процент отказов = (число отказов / общее число проверенных продуктов) x 100% ◆ Процент отказов = (число отказов / время работы) x 100% ◆ Время обработки в сравнении с временем ожидания ◆ Готовность оборудования (к эксплуатации) = {(время работы - время простоев) / время производства} x 100% ◆ Длительность ремонтного цикла = время устранения неполадки + время после обнаружения неполадки ◆ Скорость выставления счетов ◆ Время доставки (между заказом и доставкой) ◆ Время для подготовки предложения ◆ Процент задержек выполнения заказов ◆ Время реакции на запросы о сервисе ◆ Время разработки продукции |

Таблица 3.10 (продолжение)

Примеры возможных показателей результативности для каждой перспективы сбалансированной системы показателей [Rampersad, 2003]

| Перспективы | Показатели результативности |
|----------------------------------|--|
| Перспектива внутренних процессов | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Процент дохода от продаж новых продуктов ◆ Время вывода нового товара на рынок ◆ Процент пропусков работы по причине болезни ◆ Процент опозданий ◆ Уровень удовлетворенности сотрудников ◆ Коэффициент текучести кадров ◆ Процент сотрудников, считающих, что они работают под эффективным руководством ◆ Процент сотрудников, считающих, что им доверяют работу над сложными задачами ◆ Процент правильно заполненных документов ◆ Процент сотрудников, ведущих себя в соответствии со своими должностными обязанностями ◆ Коэффициент качества продукции = $\{(\text{количество продукции} - \text{число дефектов}) / \text{количество продукции}\} \times 100\%$ ◆ Процент забракованной или процент принятой продукции ◆ Процент брака ◆ Процент повреждений ◆ Процент возврата ◆ Процент травм по причине опасной работы ◆ Число нарушений техники безопасности ◆ Число случаев нарушения экологических требований ◆ Процент процессов, находящихся в статистически управляемом состоянии ◆ Процент процессов, где качество контролируется в реальном времени ◆ Процент задержек выполнения заказов ◆ Надежность поставок; процент заказов, доставленных вовремя и с соблюдением технических условий ◆ Затраты на качество, состоящие из: <ul style="list-style-type: none"> — <i>затрат на внутренний брак</i>: затраты, связанные с исправлением ошибок перед доставкой продукции потребителю, таких как брак, наладки, простои оборудования, потеря времени рабочими, сидящими без работы в ожидании ремонта, и скидки на товары низкого качества; — <i>затрат на внешний брак</i>: затраты, связанные с устранением неисправностей после доставки продукции потребителю, такие как затраты на ремонт, транспортировку и хранение, затраты, связанные с заменой товара, затраты на запчасти, потерянное доверие потребителей, на гарантийное обслуживание и на урегулирование претензий; — <i>предупредительных затрат</i>: затраты, связанные с предотвращением указанных выше затрат, например, расходов на качественное проектирование продукции и связанных с ним процессов; планирование процессов контроля качества, предупреждение расходов на ремонт, капитальные затраты, затраты на профессиональную подготовку в области качества и стандартизацию рабочих процедур; — <i>затрат на оценивание</i>: затраты, которые относятся к измерению и оценке продукции и процессов, для проверки, отвечают ли они определенным стандартам. Сюда входят расходы на предварительную проверку, лабораторные испытания, покупку специального испытательного оборудования, расходы на приемку продукции, ведение отчетности по качеству продукции и аудиты на соответствие стандарту ISO. |

Таблица 3.10 (продолжение)

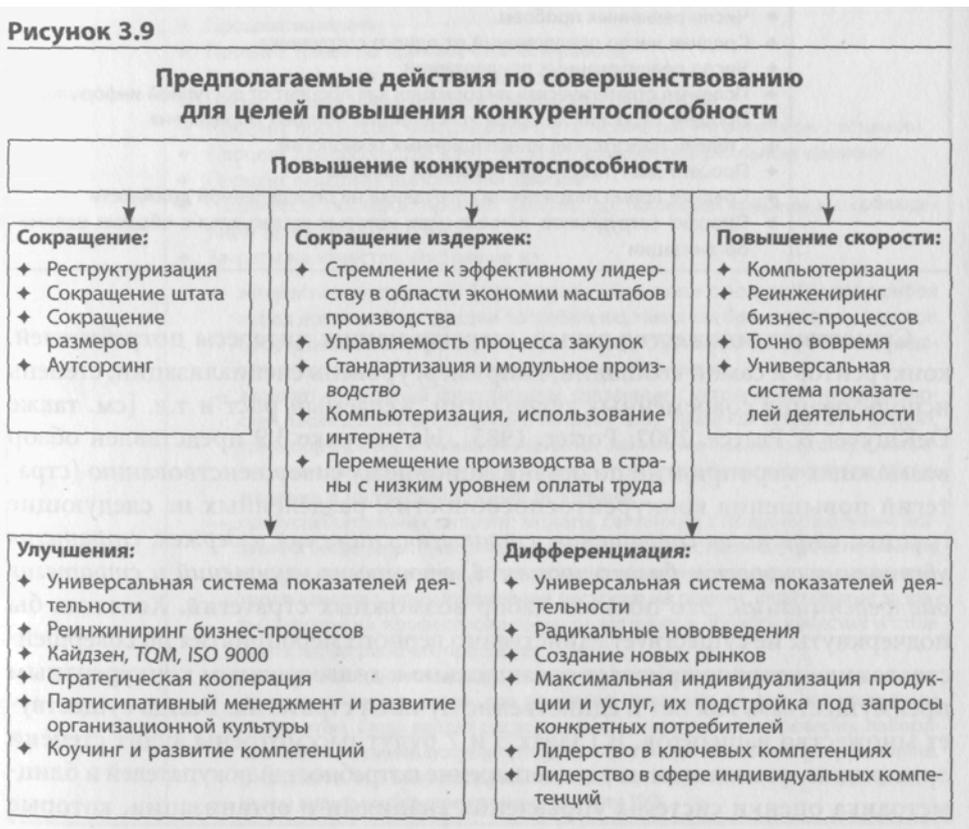
**Примеры возможных показателей результативности для
каждой перспективы сбалансированной системы показателей
[Rampersad, 2003]**

| Перспективы | Показатели результативности |
|--------------------------------------|--|
| Перспектива знаний и обучения | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Производительность труда = результат / издержки на персонал ◆ Добавочная стоимость / издержки на персонал ◆ Добавочная стоимость / число работников ◆ Добавочная стоимость / продолжительность рабочего времени ◆ Прибыль на одного работника ◆ Доход от продаж на одного работника ◆ Доступность стратегической информации ◆ Уровень коммуникативной компетентности работников ◆ Число неудач с коммуникацией ◆ Процент имеющихся навыков ◆ Число необходимых навыков ◆ Число обязательных или посещаемых учебных курсов ◆ Процент квалифицированных работников ◆ Процент работников, обученных необходимым навыкам ◆ Процент работников, нуждающихся в получении важных навыков ◆ Расходы на обучение сотрудников ◆ Расходы на обучение руководства и рядовых сотрудников ◆ Расходы на обучение как процент от продаж ◆ Число решенных проблем ◆ Среднее число предложений от одного сотрудника ◆ Число реализованных предложений ◆ Полезная стратегическая информация как процент от доступной информации ◆ Процент работников, сфера компетенции которых определена ◆ Степень присутствия инновационных технологий ◆ Процент доступных стратегических навыков ◆ Среднее время нахождения сотрудника на определенной должности ◆ Процент сотрудников, личные цели которых согласуются с общими целями организации |

Существует множество вещей, затрагивающих интересы потребителей, конкурентов и самой компании, например, уровень специализации, степень использования современных технологий, желаемый рост и т.д. [см. также DeKluyver & Pearce, 2002; Porter, 1985]. На рисунке 3.9 представлен обзор возможных мероприятий по организационному совершенствованию (стратегий повышения конкурентоспособности), разделенных на следующие группы: *стратегия сокращения, стратегия снижения издержек, стратегия увеличения скорости бизнес-процессов, стратегия улучшений и стратегия дифференциации*. Это полный набор возможных стратегий. Хотелось бы подчеркнуть: не существует единственно верного мероприятия по совершенствованию, которое приведет организацию к долгосрочным конкурентным преимуществам, как нет и единственно лучшей стратегии. Всегда существует множество вариантов. В Главах 5 и 7 будут рассмотрены аудит степени ориентации организации на удовлетворение потребностей покупателей и методика оценки системы управления знаниями в организации, которые

помогут вам творчески подойти к разработке мероприятий по организационному совершенствованию.

Действия по совершенствованию должны отвечать определенным критериям. С одной стороны, они должны быть конкретными, обязательными для исполнения, решительными и осуществимыми; с другой стороны, они должны быть связаны с показателями результативности и целевыми значениями. Кроме того, они должны выполняться поэтапно и иметь возможность быть доведенными до конца. В таблице 3.11 показана система сбалансированных показателей компании Business Jet. Как было отмечено выше, руководство компании (при помощи управляющего Фрэнка Янсена) приняло решение о проведении данной процедуры по формированию организационной стратегии по причине неблагоприятного воздействия на индустрию пассажирских авиаперевозок из-за атак террористов в США 11 сентября 2001 года. Руководство Business Jet решило принять дополнительные меры предосторожности сверх тех, которые уже существуют в аэропортах. Дополнительные меры безопасности были предприняты на борту самолетов компании, а также на выходах на посадку, постоянно используемых Business Jet в ряде аэропортов. Все эти действия способствовали поддержанию устойчивого имиджа компании как безопасной и надежной.



Система сбалансированных показателей компании Business Jet

| ФИНАНСОВАЯ ПЕРСПЕКТИВА | | | | |
|--|---|---|---|--|
| Ключевые факторы успеха | Стратегические цели | Показатели результативности | Целевые значения | Действия по совершенствованию |
| <ul style="list-style-type: none"> ♦ Высокие финансовые результаты и рост прибыльности | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Максимизация акционерной стоимости ♦ Повышение доходов ♦ Повышение притока денежных средств | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Рост продаж ♦ Степень заполнения самолетов ♦ Чистая прибыль при фиксированной стоимости акций ♦ Рост валовой прибыли ♦ Сокращение затрат благодаря более дешевому в эксплуатации оборудованию ♦ Процент сокращения операционных расходов | <ul style="list-style-type: none"> ♦ 10% за 3 года ♦ 30%-ое увеличение за 3 года ♦ 15%-ый рост за 3 года ♦ \$15 миллионов к концу следующего года ♦ \$3 миллиона в ближайшие 3 года ♦ Каждый год в среднем на 10% ниже, чем в 2000 году | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Повышение цены авиабилетов на 5% для бизнес-класса и первого класса на трансатлантических рейсах ♦ Расширение пакета услуг ♦ Предоставление системы скидок ♦ Кампания по продвижению услуг ♦ Сокращение рейсов на Центрально- и Южно-Атлантическом направлениях ♦ Максимизация прибыли ♦ Закрытие неприбыльных подразделений компании, таких как аренда автотранспорта ♦ Сокращение себестоимости авиабилетов ♦ Закупка более дешевого в эксплуатации оборудования ♦ Аутсорсинг приготовления пищи ♦ Проведение анализа затрат вследствие отказов ♦ Внедрение системы бюджетирования подразделений ♦ Анализ процесса закупок и более эффективное его выполнение |
| ПЕРСПЕКТИВА ПОТРЕБИТЕЛЯ | | | | |
| Ключевые факторы успеха | Стратегические цели | Показатели результативности | Целевые значения | Действия по совершенствованию |
| <ul style="list-style-type: none"> ♦ Ведущая позиция на мировом рынке ♦ Первая компания, о которой вспоминают, когда надо лететь в командировку ♦ Высококачественные услуги | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Увеличение доли рынка ♦ Присутствие на мировом рынке ♦ Дальнейшее проникновение на мировой рынок пассажирских авиаперевозок для деловых людей ♦ Рост удовлетворенности потребителей качеством продукции, услуг и подготовки сотрудников ♦ Большая степень доверия со стороны потребителей к услугам | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Доля рынка ♦ Число потенциальных потребителей, которые знают о компании ♦ Потенциальный доход ♦ Число опросов удовлетворенности потребителей ♦ Степень удовлетворенности потребителей ♦ Число жалоб от потребителей | <ul style="list-style-type: none"> ♦ 10%-ое увеличение за 3 года ♦ 30%-ое увеличение за 5 лет ♦ 20%-ое увеличение за 5 лет ♦ Минимум 10 в год ♦ Минимум 75% за 3 года ♦ Сокращение минимум на 30% в год | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Расширить присутствие в Северной Америке посредством заключения новых договоров ♦ Разработать программу целенаправленного маркетинга ♦ Разработать план директ-маркетинга ♦ Общаться с потребителями с помощью интернет-технологий ♦ Разработать план выхода на рынки азиатских стран ♦ Укрепить стратегические партнерские отношения с региональными авиакомпаниями ♦ Провести маркетинговое исследование для вышеназванных рынков ♦ Создать базу данных, содержащую характеристики потенциальных потребителей ♦ Регулярно проводить опросы среди пассажиров ♦ Проанализировать привычки деловых людей, связанные с путешествиями ♦ Создать службу сервиса для потребителей ♦ Разработать руководство по оптимальному удовлетворению запросов потребителей ♦ Предоставлять дополнительное вознаграждение сотрудникам, действующим в интересах покупателей |
| ♦ Имидж | ♦ Поддержание устойчивого имиджа безопасной и надежной авиакомпании | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Степень лояльности потребителей ♦ Степень устойчивости имиджа безопасной и надежной авиакомпании | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Возрастаение на 30% за 4 года ♦ Минимум 70% за 4 года | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Разработать процедуру урегулирования претензии потребителей и регулярно ее выполнять ♦ Разработать и выполнять план повышения доверия и лояльности клиентов ♦ Измерить уровень лояльности потребителей ♦ Провести бенчмаркинг лояльности потребителей ♦ Провести исследование имиджа компании |
| ПЕРСПЕКТИВА ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ | | | | |
| Ключевые Факторы успеха | Стратегические цели | Показатели результативности | Целевые значения | действия по совершенствованию |

| | | | | |
|-----------------------------|---|--|---|---|
| ◆ Безопасность и надежность | ◆ Оптимальная безопасность и надежность | ◆ Инвестиции в безопасность и техническое обслуживание самолетов ◆ Число нарушений техники безопасности | ◆ Пока не определены ◆ Сокращение минимум на 70% за 2 года | ◆ Внедрить систему технического обслуживания, предотвращающую поломки ◆ Оборудовать самолеты дополнительными электронными системами безопасности ◆ Закупить дополнительные металлоискатели, видеосистемы и специальные сканеры ◆ Увеличить осведомленность сотрудников о мерах безопасности посредством тренингов и личного общения ◆ Усилить контроль над безопасностью на всех исполнительных ◆ Разработать бюллетень безопасности, который будет публиковаться ежеквартально ◆ Провести бенчмаркинг лучших компаний в области безопасности ◆ Выполнить анализ рисков службами безопасности в аэропортах ◆ 100% проверка багажа (а не выборочная, как прежде) ◆ Практическое обучение летного состава тому, как вести себя с агрессивными пассажирами или угонщиками ◆ Оснастить кабины летчиков пуленепробиваемыми дверями ◆ Помещать двух обученных и вооруженных охранников на борт каждого самолета ◆ Использование специально обученных собак для поиска пластиковых взрывчатых веществ (напр., Semtex и C4) ◆ Поощрять бдительность пассажиров и стимулировать их заботу об общественной безопасности, обучать их этому (с использованием брошюр и видеофильмов) ◆ Сканировать радужную оболочку глаза пассажиров и заносить эти сведения в международную базу данных |
|-----------------------------|---|--|---|---|

ПЕРСПЕКТИВА ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ

| Ключевые факторы успеха | Стратегические цели | Показатели результативности | Целевые значения | Действия по совершенствованию |
|---|--|--|---|---|
| ◆ Своевременный вылет и посадка самолетов | ◆ Сокращение числа задержек вылетов и посадок | ◆ Время регистрации пассажиров ◆ Время посадки и высадки из самолета ◆ Поломки самолетов | ◆ Уменьшить на 20% в течение 3 лет ◆ Уменьшить на 15% в течение 3 лет ◆ Уменьшить на 25% в течение 3 лет ◆ 85% за 3 года | ◆ Повысить эффективность и документировать процедуру проверки пассажиров ◆ Разработать и довести до исполнителей рабочие инструкции ◆ Закупить соответствующие системы ◆ Разработать рабочие процедуры ◆ Организовать техническое обслуживание более эффективно ◆ Закупить больше размораживающего оборудования и установить его в течение 2 месяцев |
| ◆ Командный дух (вдохновляющая рабочая атмосфера) | ◆ Менеджеры, выполняющие роль коучей | ◆ Процент сотрудников, считающих, что они работают под эффективным руководством ◆ Степень удовлетворенности сотрудников качеством обратной связи | ◆ Минимум 80% за 3 года | ◆ Разработать план развития для менеджеров ◆ Обеспечить возможность проведения тренингов, направленных на эффективный командный коучинг ◆ Провести исследование удовлетворенности сотрудников |
| ◆ Мотивированная рабочая сила | ◆ Эффективная командная работа ◆ Повышение уровня удовлетворенности сотрудников | ◆ Производительность труда команд ◆ Процент сотрудников, считающих, что они выполняют работу, требующую мобилизации усилий ◆ Процент пропусков работы по болезни ◆ Оценка степени удовлетворенности сотрудников на базе опросов | ◆ Повысить на 25% за 3 года ◆ 85% за 3 года ◆ Сократить до менее чем 2% за 2 года ◆ 85% за 3 года | ◆ Обеспечить организацию тренингов командной работы и командное развитие ◆ Определить и довести до всех сотрудников их задачи, возможности и полномочия ◆ Усовершенствовать условия работы ◆ Провести опрос удовлетворенности сотрудников |
| ◆ Успешный вывод на рынок инновационных продуктов и услуг | ◆ Новые разработки продукции и услуг | ◆ Процент продаж новых товаров и услуг ◆ Время вывода нового продукта на рынок | ◆ Увеличение на 5% в год ◆ Сокращение на 15% за 3 года | ◆ Предоставлять возможность пользоваться услугами интернета на борту самолета (интернет и электронная почта в воздухе) ◆ Сформулировать процедуры расширения услуг, предоставляемых деловым людям ◆ Более эффективно организовать труд разработчиков ◆ Определить критерии для разработки новых товаров и услуг |

ПЕРСПЕКТИВА ЗНАНИЙ И ОБУЧЕНИЯ

| Ключевые факторы успеха | Стратегические цели | Показатели результативности | Целевые значения | Действия по совершенствованию |
|-------------------------|---------------------|-----------------------------|------------------|-------------------------------|
|-------------------------|---------------------|-----------------------------|------------------|-------------------------------|

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Непрерывное развитие потенциала сотрудников ◆ Конкурентные преимущества, основанные на знаниях, навыках и способностях сотрудников | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Повышение производительности труда ◆ Повышение компетентности менеджеров | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Производительность труда персонала ◆ Доход от продаж на одного сотрудника ◆ Процент доступных навыков ◆ Процент менеджеров, обученных необходимым навыкам лидерства ◆ Расходы на обучение менеджеров | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 25%-ый рост за 3 года ◆ 10%-ый рост за 3 года ◆ 30%-ый рост за 3 года ◆ 85% за 3 года ◆ \$1 миллион в год | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Составить план продвижения для всех сотрудников ◆ Проводить планирование, коучинг и оценку результатов деятельности в форме беседы с сотрудниками, основываясь на индивидуальных планах работы и профиле компетенций ◆ Связать вознаграждения по результатам деятельности с результатами аттестации ◆ Определить профили компетенций сотрудников ◆ Провести обучение эффективному лидерству (в том числе для линейных руководителей в аэропортах) ◆ Выделить бюджет на обучение менеджеров |
|---|---|--|---|---|

ПЕРСПЕКТИВА ЗНАНИЙ И ОБУЧЕНИЯ

| Ключевые факторы успеха | Стратегические цели | Показатели результативности | Целевые значения | Действия по совершенствованию |
|--|--|---|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Совершенствование навыков продаж персонала подразделения маркетинга | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Расходы на обучение персонала подразделения маркетинга ◆ Процент квалифицированных сотрудников подразделения маркетинга | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Пока не определены ◆ 85% за 3 года | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Выделить бюджет на обучение персонала подразделения маркетинга ◆ Провести «инвентаризацию» знаний и навыков персонала подразделения маркетинга и отметить недостающие знания и навыки, провести обучение |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Открытые коммуникации ◆ Процессное мышление | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Совершенствование возможностей доступа к стратегической информации ◆ Организационная культура, ориентированная на запросы потребителя ◆ Открытость и честность при обмене информацией ◆ Активное участие каждого в работе команд по совершенствованию | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Доступность стратегической информации ◆ Уровень удовлетворенности внутренних и внешних потребителей ◆ Уровень развития навыков общения ◆ Число решенных проблем ◆ Число предложений, реализованных командами по совершенствованию | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 30%-ый рост за 3 года ◆ 85% за 3 года ◆ 85% за 3 года ◆ 25%-ый ежегодный рост ◆ 25%-ый ежегодный рост | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Создать интранет-сайт ◆ Внедрить систему информирования менеджеров ◆ Оценить уровень удовлетворенности внутренних и внешних потребителей ◆ Провести опрос удовлетворенности сотрудников информационным обменом ◆ Провести тренинг на тему «Работа в командах по совершенствованию» (решение проблем, работа в команде и навыки межличностного общения) ◆ Предложить приз за «Лучшее предложение по совершенствованию» |

Таблица 3.12

Уровни важности каждого из мероприятий по совершенствованию Business Jet связанных с перспективой потребителей

| Мероприятия по совершенствованию | Влияние на ключевые факторы успеха | Вес ключевого фактора успеха W1 | Вклад мероприятия по совершенствованию в реализацию ключевого фактора успеха W2 | Уровень важности мероприятия по совершенствованию P=W1XW2 |
|--|--|---------------------------------|---|---|
| ♦ Расширение присутствия в Северной Америке посредством заключения новых договоров | ♦ Доминирующая доля на мировом рынке | 4 | 3 | 12 |
| ♦ Разработать программу целенаправленного маркетинга | ♦ Доминирующая доля на мировом рынке | 4 | 4 | 16 |
| ♦ Разработать план директ-маркетинга | ♦ Доминирующая доля на мировом рынке | 4 | 2 | 8 |
| ♦ Общаться с потребителями при помощи интернет-технологий | ♦ Доминирующая доля на мировом рынке | 4 | 5 | 20 |
| ♦ Разработать план выхода на рынки азиатских стран | ♦ Доминирующая доля на мировом рынке | 4 | 3 | 12 |
| ♦ Укрепить стратегические партнерские отношения с региональными авиакомпаниями | ♦ Доминирующая доля на мировом рынке | 4 | 5 | 20 |
| ♦ Провести маркетинговое исследование для вышеназванных рынков | ♦ Ведущая позиция на мировом рынке | 4 | 4 | 16 |
| ♦ Создать базу данных, содержащую характеристики потенциальных потребителей | ♦ Первая компания, которая приходит на ум при командировке | 4 | 3 | 12 |
| ♦ Регулярно проводить опросы среди пассажиров | ♦ Первая компания, которая приходит на ум при командировке | 5 | 5 | 25 |
| ♦ Исследовать привычки путешествующих деловых людей | ♦ Первая компания, которая приходит на ум при командировке | 5 | 3 | 15 |
| ♦ Создать службу сервиса для потребителей | ♦ Первая компания, которая приходит на ум при командировке | 5 | 4 | 20 |
| ♦ Разработать руководство по оптимальному удовлетворению запросов потребителей | ♦ Первая компания, которая приходит на ум при командировке | 5 | 5 | 25 |
| ♦ Предоставлять дополнительное вознаграждение сотрудникам, действующим в интересах покупателей | ♦ Высококачественные услуги | 5 | 3 | 15 |
| ♦ Определить процедуру урегулирования претензий потребителей и регулярно выполнять ее | ♦ Высококачественные услуги | 5 | 3 | 15 |
| ♦ Разработать и выполнять план повышения доверия и лояльности клиентов | ♦ Высококачественные услуги | 5 | 4 | 20 |
| ♦ Измерить уровень лояльности потребителей | ♦ Высококачественные услуги | 5 | 3 | 15 |
| ♦ Провести бенчмаркинг лояльности потребителей | ♦ Высококачественные услуги | 5 | 2 | 10 |
| ♦ Провести исследование имиджа компании | ♦ Имидж | 5 | 4 | 20 |

Ранжирование действий по совершенствованию

Поскольку мероприятий по совершенствованию было разработано достаточно много и не все из них можно выполнять одновременно, руководство компании Business Jet решило ранжировать их по важности. Наивысший приоритет получили мероприятия по организационному совершенствованию, которые могли бы внести наибольший вклад в реализацию ключевых факторов успеха. Приоритетность каждого из мероприятий по совершенствованию определялась аналогично определению приоритетов для развития личности. Действия по совершенствованию, получившие наивысшие значения показателя Р (см. выше в данной главе), было решено выполнять в первую очередь.

При этом учитывались также следующие аспекты:

- ◆ Тщательный выбор первого мероприятия по совершенствованию, чтобы обеспечить «плавный старт» всей программы. Будучи максимально простым, такое мероприятие должно обеспечить быстрые результаты.
- ◆ Принятие. Действия должны быть приняты различными группами в организации (при этом учитывается сложившаяся культура и возможное сопротивление переменам).
- ◆ Затраты, связанные с решением проблемы.
- ◆ Затраты, связанные с мероприятиями по совершенствованию.
- ◆ Общее соотношение доходов и расходов.
- ◆ Вероятность успеха (осуществимость).
- ◆ Время на реализацию действий по совершенствованию.

Для более наглядной иллюстрации процедуры ранжирования в таблице 3.12 показаны коэффициенты важности каждого из мероприятий по совершенствованию компании Business Jet, связанных с перспективой потребителя. Только мероприятия, получившие значение показателя Р 15 и выше, были приняты к реализации и учтены в системах показателей организационных подразделений.

В следующей главе будет рассмотрено, как правильно донести разработанную организационную систему сбалансированных показателей до всех заинтересованных лиц, как декомпозировать ее в системы показателей более низких уровней управления.

Глава 4

ИНФОРМИРОВАНИЕ И СВЯЗЫВАНИЕ КОМПОНЕНТОВ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Для меня нет более важной задачи, чем внушить людям уверенность в себе. Ведь если мне это удастся, они с азартом примутся за работу.

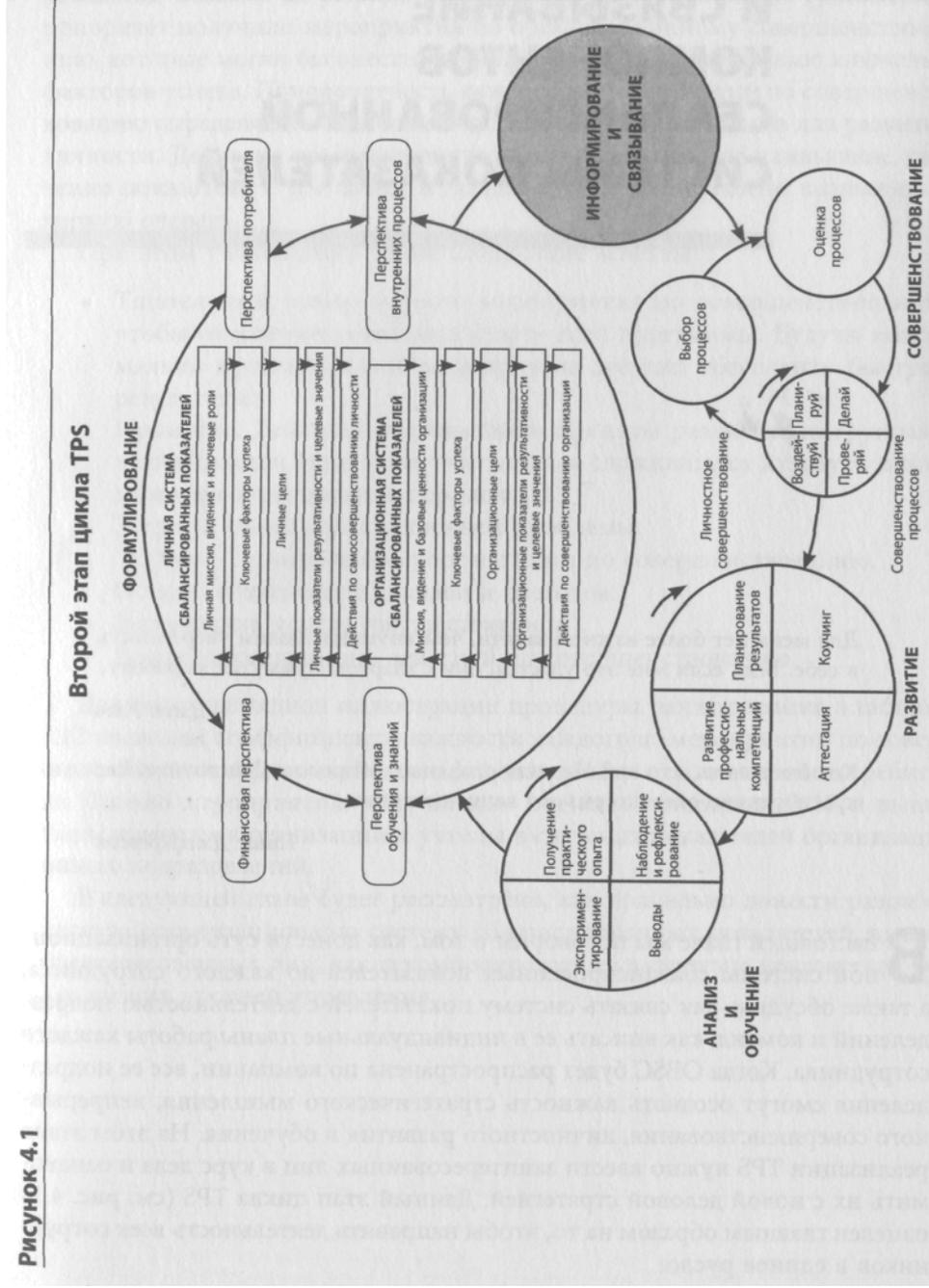
Джек Уэлч

Хотите понять, кто вы? Не надо праздных вопросов. Действуйте! Вас красноречиво охарактеризуют ваши поступки.

Томас Джефферсон

настоящей главе мы поговорим о том, как донести суть организационной системы сбалансированных показателей до каждого сотрудника, а также обсудим, как связать систему показателей с деятельностью подразделений и команд, как вписать ее в индивидуальные планы работы каждого сотрудника. Когда ОБСЦ будет распространена по компании, все ее подразделения смогут осознать важность стратегического мышления, непрерывного совершенствования, личного развития и обучения. На этом этапе реализации TPS нужно ввести заинтересованных лиц в курс дела и ознакомить их с новой деловой стратегией. Данный этап цикла TPS (см. рис. 4.1) нацелен главным образом на то, чтобы направить деятельность всех сотрудников в единое русло.

Рисунок 4.1



Информирование сотрудников о сбалансированной системе показателей

Доверяйте людям, и они будут верны вам; уважайте их, и они пойдут на великие дела.

Ралф Уолдо Эмерсон

Информировать всех заинтересованных лиц о сформулированной организационной системе сбалансированных показателей нужно максимально доходчиво, ведь их всех нужно увлечь этой концепцией. Это нужно сделать, чтобы организация приняла стратегию всем своим существом и выработала истинную приверженность предложенным принципам. Этого можно достичь только в том случае, если все заинтересованные лица будут понимать сущность системы показателей и осознавать, какое именно поведение требуется для реализации видения. Разъяснять OBSC сотрудникам следует своевременно, правдиво, четко, точно, логично, последовательно и часто — и желательно при личном общении. Важно, чтобы эти разъяснения не делались преждевременно, так как в этом случае вся идея сообщения может забыться раньше, чем будет начата реальная работа. С другой стороны, не следует информировать о OBSC слишком поздно, так как это может создать недоверие. Кроме того, объем передаваемой информации должен быть строго выверен: информации не должно быть очень много, чтобы люди не перегрузились ею, но ее должно быть ровно столько, чтобы у них сложилось впечатление о значимости нового начинания.

Информация об OBSC должна распространяться как внутри организации, так и за ее пределами. Информирование должно быть последовательным, согласованным, систематическим и структурированным процессом. Следует заранее определить цели информирования, основную мысль сообщения и то, каким образом (каким средством) придется сообщить информацию каждой заинтересованной стороне. Используйте для этой цели коммуникационную матрицу, где будут перечислены все заинтересованные лица: акционеры, исполнительный директор, среднее звено управления, лидеры команд, сотрудники, клиенты и поставщики [Kaplan and Norton, 1996]. Для информирования сотрудников об OBSC следует задействовать самые разнообразные средства передачи информации: брошюры, проспекты, плакаты, ежемесячные информационные бюллетени, ежегодные отчеты, электронные письма, служебные записки, видеоматериалы, электронные доски объявлений, а также деловые совещания, конференции, корпоративные вечеринки, собрания персонала, собрания акционеров и прочие мероприятия. Частота использования тех или иных средств коммуникации должна отражаться в информационном плане. Информировать сотрудников всех уровней о сбалансированной системе показателей как устно, так и письменно, используя нисходящие и восходящие, вертикальные и горизонтальные (двухсторонняя

коммуникация отправителя и получателя сообщения) каналы передачи информации.

Основу информирования должна составлять уже сформулированная сбалансированная система показателей. Кроме того, в этом коммуникационном процессе следует применять причинно-следственные диаграммы. Излагайте суть организационной системы сбалансированных показателей убедительно, четко описывая конкретные задачи, сферы ответственности и полномочия. Давайте понять, какие вопросы еще могут обсуждаться, а какие дискуссиям не подлежат (например, заданный набор перспектив BSC).

Причастные к организации люди должны убедиться в необходимости совершенствования, развития и обучения. Эту задачу можно решить, сравнивая фирму с ее наиболее успешными конкурентами, откровенно рассказывая о недовольстве клиентов и постоянно делая упор на снижение показателей эффективности, связанных с названными факторами. В крайнем случае, можно даже недвусмысленно дать понять, что на карту поставлено выживание компании в долгосрочном периоде. Этот крайний метод способен убедить в важности перемен даже самых закоренелых скептиков. Нужно также рассказать сотрудникам о преимуществах предлагаемых действий по совершенствованию, а также сообщить, как планируется преодолеть разрыв между текущим и перспективным положением дел. Данные предложения по совершенствованию деятельности фирмы должны быть структурированы и четко аргументированы: каждый должен точно знать, чего он должен достичь. Нужно связать организационную систему сбалансированных показателей (OBSC) с личной системой сбалансированных показателей (PBSC). Коллегам, сотрудникам и остальным участникам следует рассказывать не только о системе показателей, но и обо всей концепции TPS. Каждый сотрудник организации должен быть в курсе корпоративной системы показателей и понимать, почему компания должна действовать именно так, а не иначе. Все должны знать, какие методы и приемы составляют суть концепции TPS, как они могут применяться для достижения успеха. Эту информацию следует сообщить также вашим клиентам и поставщикам. Им нужно объяснить, зачем вы реализуете такую стратегию, как это повлияет на их интересы. Постепенному усвоению TPS может помочь распространение миниатюрного буклета, посвященного сути системы TPS.

В целях непрерывного самосовершенствования желательно, чтобы вы рассказали о вашей личной системе сбалансированных показателей другим людям. Получая обратную связь от других, вы сможете улучшать понимание собственного «Я» и больше узнавать о себе, что необходимо для обучения, развития творческих способностей и корректирования своего поведения. Ведь ваше знание о себе и ваш образ собственного «Я» определяется не только вашим внутренним голосом, но и представлениями о вас других людей. Именно поэтому обратная связь играет столь существенную роль.

Связывание двух сбалансированных систем показателей

В реальности большинство людей не стремится к свободе, поскольку свобода предполагает ответственность, а подавляющее большинство боится ответственности.

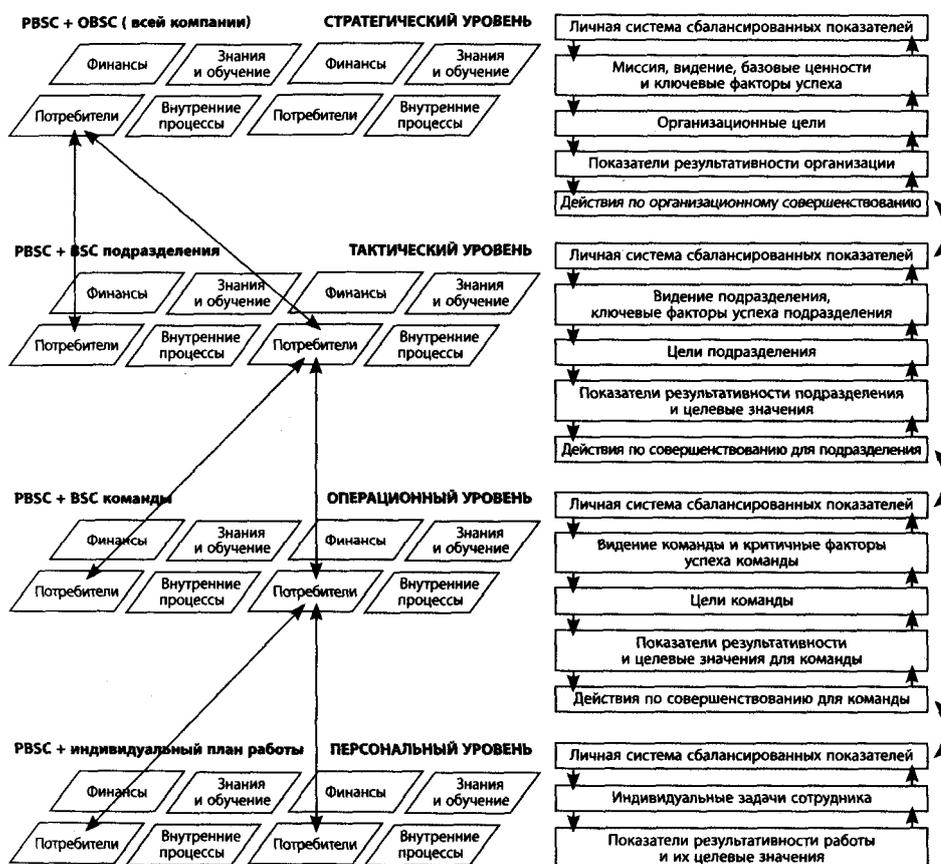
Зигмунд Фрейд

Чтобы видение обрело реальные черты, нужно увязать корпоративную систему показателей с соответствующими системами показателей организационных подразделений, команд, а также с индивидуальными планами работы сотрудников [см. также Becker, Huselid, and Ulrich, 2001]. Под контролем менеджера подразделения каждая команда разрабатывает собственную систему показателей, которая должна согласовываться с OBSC. Это делается так же, как описывалось в Главе 3: проводится двухдневный неформальный семинар. На основе системы показателей своего подразделения каждая команда разрабатывает собственную систему показателей. Затем, при участии лидера, каждый член команды транслирует систему показателей команды в свой индивидуальный план работы. Этот план больше ориентирован на достижение реальных результатов на рабочем месте, а не на задания или действия по усовершенствованию. На рисунке 4.2 показано каскадирование данного процесса. В ходе этой процедуры участники также формулируют свои личные системы сбалансированных показателей, которые по сути своей должны быть более абстрактными, чем индивидуальный план работы. Таким образом, протягивается мост между последовательными уровнями иерархии, стратегия высшего менеджмента последовательно спускается вниз, и наоборот. Так, из рисунка 4.2 можно понять, как стратегическая цель всей компании Business Jet — *оптимальная безопасность и защищенность* — воплощается в конкретных задачах отдела безопасности аэропорта Шипхол: например, снизить число нарушений техники безопасности на борту самолетов, вылетающих из Амстердама, или улучшить подготовку сотрудников в области обеспечения безопасности.

Когда задачи будут связаны друг с другом таким образом, все действия на локальном уровне будут отвечать общей стратегии организации. Использование в ходе семинаров метода мозгового штурма позволит сотрудникам лучше вникнуть в особенности стратегии компании. Этот процесс выработки курса действий одинаков на всех уровнях организации: стратегическом, тактическом и операционном. Миссия компании, указанная в OBSC, распространяется на все уровни управления. Затем видение организации и связанные с ним ключевые факторы успеха, задачи, целевые значения и действия по совершенствованию конкретизируются и адаптируются в подразделениях и командах. OBSC в данном случае играет роль единой системы координат. Сотрудники на каждом последующем иерархическом уровне должны при определении своих личных целей учитывать общие цели команды, подразделения и организации в целом.

Рисунок 4.2

Связь OBSC с системами показателей подразделений и команд, а также с индивидуальными планами работы сотрудников



При декомпозиции систем показателей с верхних иерархических уровней на нижние, стратегические цели, сформулированные в корпоративной системе показателей, служат точной отсчета. При постановке каждой задачи проверяется, оказывает ли данное подразделение существенное влияние на ее выполнение, можно ли разработать такие действия по совершенствованию, которые будут напрямую влиять на выполнение данной задачи. Если это так, то данную задачу можно встроить в систему показателей данного организационного подразделения. На заключительном этапе разработки системы показателей подразделе-

ния на основе его стратегии определяются остальные задачи и элементы системы показателей. Этот процесс, при котором коммуникация происходит как сверху вниз, так и снизу вверх, осуществляется итеративно, с все большей детализацией на каждом соответствующем иерархическом уровне. Таким образом, общая стратегия компании постепенно преобразуется в конкретные планы работы на каждом организационном уровне.

Степень подробности декомпозиции систем показателей сверху вниз зависит от организационной структуры и размера компании. Каждое подразделение включает в свою систему показателей только те задачи и показатели результативности общей, организационной системы сбалансированных показателей, на которые оно оказывает влияние. Затем эти показатели «накладываются» на конкретную ситуацию (см. рис. 4.2). После этого разрабатываются системы показателей команд — также с учетом систем показателей всего подразделения. Затем командная система показателей переводится в индивидуальные планы каждого сотрудника: здесь уже основной акцент делается на конкретных должностных обязанностях. Индивидуальный план — составная часть профиля компетенций каждого сотрудника. Он служит основой для периодического планирования, коучинга и аттестации (оценки деятельности), а также для определения вознаграждения и планирования карьеры (см. Главу 6).

Несмотря на тесную взаимосвязь PBSC и индивидуального плана работы, между ними имеются существенные различия. Если в первом случае упор делается на личную жизнь человека, его психологические установки, навыки и поведение в обществе (а также в частной жизни), то во втором случае речь идет об операционном уровне, где внимание сосредоточено на выполнении заданий на конкретном рабочем месте (профессиональной квалификации), а также на совершенствовании текущих показателей результативности. Индивидуальный план работы связан с системой показателей команды и включает элементы личной системы сбалансированных показателей. Следующий логичный шаг такого развертывания политики — связывание индивидуального плана работы с системой вознаграждения, в том числе и внутреннего (которое дает сама работа). В некоторых компаниях одна часть вознаграждения связывалась с финансовой перспективой OBSC, а остальная часть — с выполнением или перевыполнением задач по перспективам *потребителя, внутренних процессов, а также знания и обучения*. [Kaplan and Norton, 1996; Chang and Morgan, 2000]. Присваивая различным задачам определенный вес (степень приоритетности), можно избежать несбалансированности в дальнейшей работе по реализации, как говорилось в Главе 3.

Комплекс взаимосвязанных систем показателей включает в себя четыре уровня (см. рис. 4.2):

1. *Стратегический*: разработка личной системы сбалансированных показателей для каждого менеджера высшего уровня (включая исполнительного директора), формулирование организационной системы сбалансированных показателей.
2. *Тактический*: разработка личной системы сбалансированных показателей для менеджеров среднего звена и формулирование систем показателей подразделений, согласованных с организационной системой сбалансированных показателей.
3. *Операционный*: разработка личной системы сбалансированных показателей для лидеров команд и формулирование систем показателей команд, согласованных с системой показателей подразделения, в которое входит команда.
4. *Индивидуальный*: разработка личной системы сбалансированных показателей, рабочих задач, показателей результативности и целевых значений для каждого сотрудника, согласованных с соответствующими системами показателей команд, в которых работает сотрудник.

Чтобы использование перечисленных систем оценок и индивидуальных планов работы стало для сотрудников обыденным делом, желательно оформить все эти идеи в виде небольшой, карманного формата брошюры. Тогда каждый будет постоянно иметь перед собой список своих личных целей и общей концепции развития; менеджеры и рядовые сотрудники станут лучше понимать, чего необходимо достичь для того, чтобы способствовать реализации миссии и видения организации.

Индивидуальный план работы

Совместно со своим непосредственным руководителем каждый сотрудник компании составляет свой личный план работы, этот процесс служит составной частью ежегодно проводимого планирования результатов. При обсуждении индивидуального плана менеджер и сотрудник определяют, каких результатов (профессиональных целей, плановых показателей и задач, связанных с общекомандной системой показателей) ему следует достичь в течение ближайшего года, чтобы реализовать цели своей команды. Обязательно следует учесть личную систему сбалансированных показателей. Индивидуальный план работы представляет собой отправную точку в процессе профессионального роста человека и одновременно служит частью квалификационных характеристик отдельного сотрудника. С одной стороны, этот план должен соответствовать желаемым профессиональным достижениям (ради того, чтобы добиться реализации стратегических целей команды). С другой стороны, он должен быть увязан с квалификацией человека (его знаниями, опытом, навыками и поведением).

**Декомпозиция организационной сбалансированной системы показателей авиакомпании Business Jet
в системы показателей службы безопасности, группы охраны, а также в
индивидуальный план работы Джона Ван Дама, члена этой группы**

| | Подразделение | Цели | Показатели результативности | Целевые значения |
|---------------------|---------------------|--|---|--|
| ФИНАНСЫ | Служба безопасности | ♦ контролировать уровень издержек | ♦ уровень эксплуатационных расходов ♦ % отклонения от бюджета отдела | ♦ снизить к концу 2003 года на 13% ♦ не более 10% за год |
| | Группа охраны | ♦ снизить расходы на оплату труда ♦ снизить коммунальные расходы ♦ завершить анализ финансовых потерь от аварий | ♦ расходы на оплату труда ♦ издержки на 1 м ² ♦ издержки вследствие аварийных ситуаций | ♦ снизить на 10% за 2 года ♦ снизить на 10% от уровня августа 2002 года ♦ снизить на 40% за 16 месяцев |
| | Сотрудник (Джон) | ♦ уделять издержкам больше внимания ♦ проводить мероприятия по экономии затрат ♦ помогать анализировать финансовые потери от аварий | ♦ эффективность ♦ число принятых мер ♦ число предложений по усовершенствованию | ♦ повысить на 10% в 2002 году ♦ не менее 2 в квартал ♦ увеличить на 30% в 2002 году |
| | Подразделение | Цели | Показатели результативности | Целевые значения |
| ПОТРЕБИТЕЛИ | Отдел безопасности | ♦ распространять и укреплять в глазах общественности образ авиакомпании как безопасной и надежной | ♦ мнение общественности о безопасности и надежности авиакомпании | ♦ не менее 75% за 15 месяцев |
| | Группа охраны | ♦ повысить ощущение безопасности пассажиров во время полета | ♦ число опросов потребителей ♦ уровень удовлетворенности пассажиров аэропорта Шипхол | ♦ 10 в год ♦ не менее 70% в конце 2002 года |
| | Сотрудник (Джон) | ♦ вести себя дружелюбно при проверке пассажиров в аэропорту | ♦ число жалоб от пассажиров | ♦ снизить не менее чем на 50% в текущем году |
| ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ | Подразделение | Цели | Показатели результативности | Целевые значения |
| | Служба безопасности | ♦ обеспечивать оптимальный уровень безопасности | ♦ % нарушений техники безопасности | ♦ снизить не менее чем на 75% за 2 года |
| | Группа охраны | ♦ провести анализ возможных рисков ♦ увеличить сознательность по отношению к безопасности ♦ поддерживать оптимальные условия труда | ♦ число предложений в области улучшения безопасности ♦ % происшествий на борту наших самолетов, которые вылетели из аэропорта Шипхол ♦ % дней на больничном | ♦ увеличить на 30% в год ♦ снизить до уровня менее 2% в год ♦ снизить не менее чем на 75% за 2 года |
| | Сотрудник (Джон) | ♦ внести личный вклад в анализ возможных рисков и их предотвращение ♦ разработать процедуры по повышению уровня безопасности ♦ допускать меньше серьезных ошибок при осмотре пассажиров ♦ улучшить мотивацию ♦ внести личный вклад как руководителя проекта «Усиление безопасности в аэропорту Шипхол» ♦ поддерживать физическое и психическое здоровье ♦ проводить эффективный коучинг членов группы ♦ доверять менеджерам в планировании рабочих заданий | ♦ число разработанных предложений по повышению уровня безопасности ♦ число разработанных или усовершенствованных процедур в области безопасности ♦ число серьезных ошибок ♦ производительность труда ♦ число новых практических идей в области безопасности ♦ % пропусков по болезни ♦ уровень стресса ♦ % сотрудников, которые считают, что коучинг эффективен ♦ уровень удовлетворенности менеджера по безопасности | ♦ как минимум, 2 ежеквартально ♦ 8 процедур в 2002 году ♦ снизить на 50% к концу текущего года ♦ повысить на 80% , самое позднее — к декабрю 2002 года ♦ не менее 5 в 2002 году ♦ снизить до уровня менее 2% , самое позднее — к ноябрю 2002 года ♦ снизить не менее чем на 30% к концу 2002 года ♦ 75% в 2002 году ♦ не менее 75% к концу 2002 года |
| ЗНАНИЯ И ОБУЧЕНИЕ | Подразделение | Цели | Показатели результативности | Целевые значения |
| | Служба безопасности | ♦ повысить профессиональную квалификацию сотрудников в области вопросов безопасности | ♦ % сотрудников, обладающих навыками в области обеспечения безопасности ♦ затраты на обучение | ♦ увеличить на 45% за 18 месяцев ♦ \$315 000 в год |

| | | | |
|--------------------------------|--|--|--|
| <p>Группа охраны</p> | <ul style="list-style-type: none"> ◆ расширить кругозор членов группы в области знаний по безопасности ◆ улучшить профессиональные навыки членов группы в области обеспечения безопасности ◆ повысить культуру безопасности в компании | <ul style="list-style-type: none"> ◆ число задач в области безопасности, которые член группы способен выполнять правильно ◆ % квалифицированных сотрудников ◆ затраты на обучение ◆ степень удовлетворенности внутренних и внешних потребителей | <ul style="list-style-type: none"> ◆ повысить на 40% за 15 месяцев ◆ 95% за 15 месяцев ◆ \$75 000 в год ◆ 75% за 2 года |
| <p>Сотрудник (Джон)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ◆ повысить профессиональную квалификацию в сфере безопасности ◆ открыто и честно обмениваться знаниями с коллегами ◆ активно работать в группах по совершенствованию ◆ обучать коллег «умению обыскивать и общаться с агрессивными пассажирами» ◆ совершенствование навыков коучинга | <ul style="list-style-type: none"> ◆ сертификаты по безопасности ◆ опыт коллег в сфере обмена знаниями ◆ число решенных проблем в области безопасности ◆ число обученных коллег ◆ уровень удовлетворенности членов группы качеством и методами коучинга | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 30% сертификатов в 2002 году ◆ 75% к концу 2002 года ◆ увеличить на 30% к концу 2002 года ◆ 25 коллег в 2002 году ◆ не менее 75% к концу 2002 года |

По своей структуре план индивидуальной работы строится аналогично командной системе сбалансированных показателей. Он состоит из профессиональных целей, показателей результативности и целевых значений, распределенных по четырем подлежащим оценке перспективам (финансовая перспектива, отношения с потребителями, внутренние бизнес-процессы, знания и обучение). В рамках индивидуального плана работы упор должен делаться на получение ощутимых результатов, а не на сам факт выполнения тех или иных рабочих заданий. Профессиональные цели могут быть выстроены по степени приоритетности в соответствии с процедурой, описанной в Главе 3. Те цели, которые оказывают наибольшее влияние на ключевые факторы командного успеха, получают наивысший рейтинг значимости.

Случай из практики: Business Jet

Принципы связывания сбалансированной системы показателей всей компании с показателями отдельных подразделений показаны в таблице 4.1. В данном случае элементы системы показателей всего отдела безопасности спускаются вниз в виде целей, показателей результативности и целевых значений отдельных групп охранников, которые следят за безопасностью в аэропорту Шипхол. В группах обычно работает от восьми до десяти человек. Каждый год члены группы совместно со своим менеджером составляет индивидуальные планы своей работы. Например, в приведенном выше примере система показателей одной из этих групп увязана с индивидуальным планом работы одного из ее членов, Джона Ван Дама, причем его система показателей включается в систему показателей всей группы. Джон — лидер своей группы охраны. В январе 2002 года совместно со своим менеджером (Стивом Дэниэлом) он составил индивидуальный план своей работы. В течение всего года этот план играл существенную роль при планировании результатов, коучинге и оценке эффективности его деятельности, которая проводилась на периодических встречах со Стивом (своеобразная 360-градусная обратная связь) — см. приложения А и Б. Цикл развития личности, лежащий в основе такого повышения квалификации, будет рассмотрен позже, в Главе 6.

Последующие главы посвящены вопросам практической реализации концепции универсальной системы показателей деятельности. Предметом следующей главы будет совершенствование, то есть первый этап в процессе воплощения концепции TPS в жизнь.

Глава 5

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Совершенствоваться — значит меняться; быть совершенным — значит меняться часто.

Сэр Уинстон Черчилль

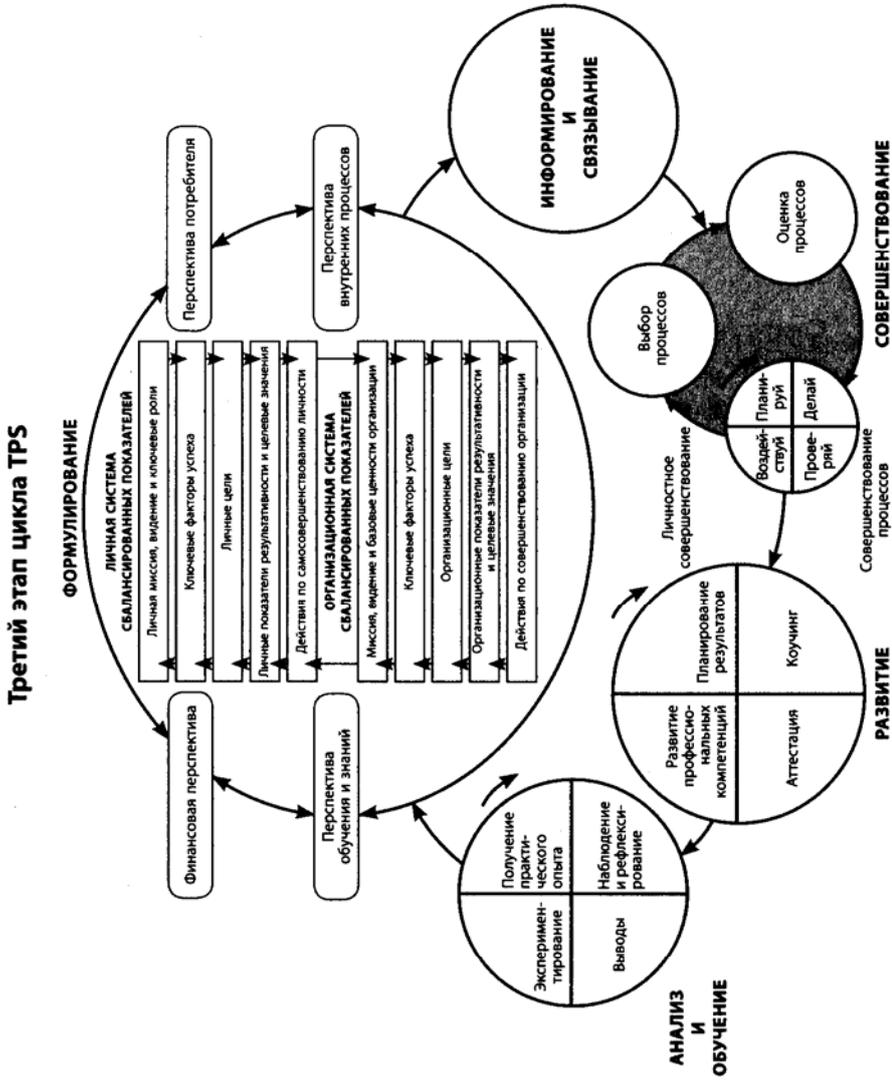
Существует всего лишь одно правомерное обоснование цели бизнеса: создание удовлетворенного клиента. Именно клиент определяет сущность бизнеса.

Питер Ф. Друкер

Основное внимание в настоящей главе уделяется тому, как систематически внедрять в практику разработанные планы по совершенствованию организации и личности. На рисунке 5.1 представлен третий этап цикла TPS. Смысл данного этапа заключается в совершенствовании вашей деятельности и организационных бизнес-процессов на основании цикла обучения PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) — см. рис. 2.5. Здесь речь пойдет о следующих вопросах: как исправлять ошибки, как улучшать то, что уже существует, и как делать все правильно с первого раза. При работе над совершенствованием личности вам потребуются навыки коммуникации, управления людьми и контроля своего поведения, вам придется заняться своим здоровьем, финансовой стабильностью, воспитанием уверенности в себе и оценкой своих сильных сторон, а также другими вопросами. Действия по совершенствованию подразделяются на:

- ◆ *Собственно совершенствование*, то есть то, как *лучше выполнять существующую работу*. Центральным вопросом здесь является эффективность — как «делать вещи правильно».
- ◆ *Обновление*, то есть то, как *иначе выполнять существующую работу*. Здесь мы имеем дело с результативностью — тем, как «делать правильные вещи».

Рисунок 5.1



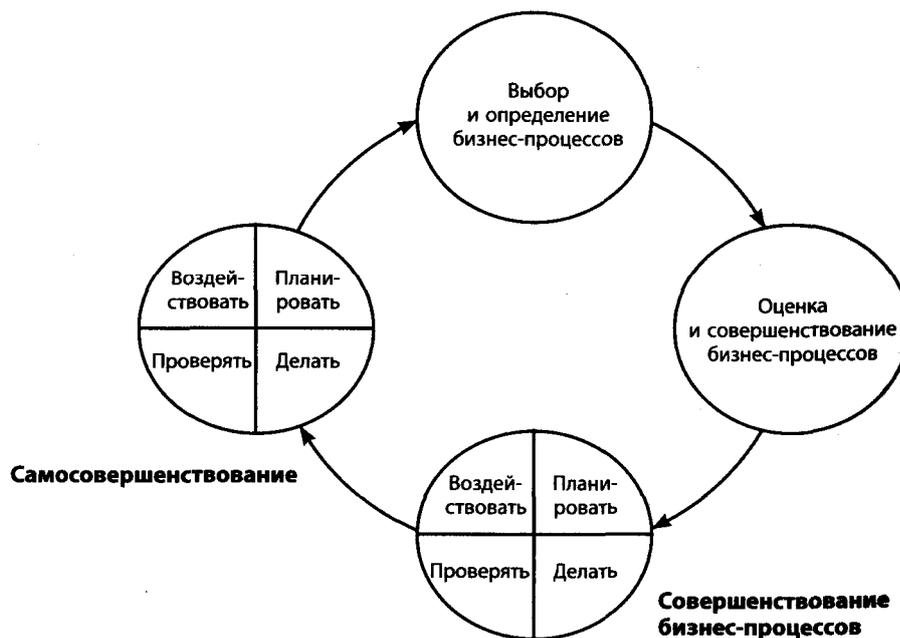
Следовательно, совершенствование и обновление дополняют друг друга. Взаимосвязанный процесс совершенствования процессов можно подразделить на следующие стадии (см. рис. 5.2):

- ◆ *Выбор процессов*, то есть выбор и определение самых важных процессов, которые стоит усовершенствовать.
- ◆ *Оценка и стандартизация выбранных процессов*.
- ◆ *Совершенствование прошедших оценку процессов*, которое проводится в соответствии с циклом PDCA.
- ◆ *Совершенствование личности* по методу PDCA.

Чтобы выполнить стратегические задачи организации, каждый должен рассматривать постоянное совершенствование, развитие и обучение как норму. Цикл TPS создает для этого прекрасную концептуальную основу. Следуя принципам данной модели, а значит, непрестанно работая как единая команда и приобретая соответствующие навыки, вы никогда не вызовете недовольства заинтересованных лиц. Следовательно, проблемы будут систематически устраняться, а все сотрудники компании станут говорить на общем «языке TPS». Таким образом, все чаще и чаще будет удаваться выполнять работу безошибочно с первого же раза.

Рисунок 5.2

Процесс совершенствования [Rampersad, 2003]



Выбор процессов

Ваш самый лучший источник знаний — это ваши самые недовольные клиенты.

Билл Гейтс

На первой стадии процесса совершенствования нужно выбрать один важный процесс, подлежащий совершенствованию. При этом особое значение имеют следующие действия:

1. Сформируйте руководящий комитет, в котором, наряду с остальными сотрудниками, активная роль будет отведена менеджменту. Для проведения процедуры совершенствования необходимы благоприятные условия, поэтому следует создать атмосферу, в которой работа по совершенствованию процессов, а также совершенствованию личности будет встречать всяческое одобрение и поддержку. Эти мероприятия должны быть основаны на ранее разработанной организационной системе сбалансированных показателей (OBSC).
2. Определите процессы, описанные в OBSC, и с помощью ключевых факторов успеха выберите, какие из них относятся к рассматриваемому вопросу.
3. При выборе важнейших процессов используйте ранжирование. Это значит, что из всех возможных вариантов вам надлежит выбрать один процесс, на котором будут сосредоточены усилия ответственной группы на каждом этапе цикла совершенствования. Выбирая процесс, учитывайте его влияние на выполнение целей и реализацию видения. В итоге это должен быть процесс, представляющий собой либо самую большую проблему, либо самую большую возможность для компании.
4. Назначьте владельца (process owner) выбранного процесса. Этот человек будет отвечать за совершенствование данного процесса, а также исполнять роль куратора — члена руководящего комитета, который будет советником по вопросам реализуемого проекта. Поскольку владелец осознает важность проекта по совершенствованию, он будет помогать рабочей команде, будет держать руководящий комитет в курсе последних достижений и способствовать закреплению результатов.
5. Руководящий комитет или владелец процесса должны определить состав *команды по совершенствованию*. Пусть эта команда чувствует себя хозяином данного процесса.
6. Пусть владелец процесса и члены команды дадут выбранному процессу четкую характеристику и название. Нельзя улучшить процесс,

не дав ему определения. Любой процесс есть преобразование входов в выходы*. В любом процессе имеются:

- ◆ *Внутренние/внешние потребители*; определение процесса начинается с определения его внутренних и внешних потребителей. Без потребителя нет процесса.
- ◆ *Входы*: люди, капитал, материалы, сырье, информация, мнения или любой иной объект, который будет подвергаться трансформации.
- ◆ *Действия. Процесс* — это ряд взаимосвязанных действий.
- ◆ *Выходы*: товары, услуги и информация.

Организация может рассматриваться как цепочка взаимосвязанных действий. Каждый процесс — последовательность действий, которые выполняются различными функциональными подразделениями (отделами) компании. Эти процессы рассчитаны на предоставление продукта или оказание услуги внутренним и внешним потребителям. Важно уметь различать основные (или ключевые) и вспомогательные (не ключевые) процессы. Основные процессы начинаются и заканчиваются на потребителе, их основная задача — создавать потребительскую ценность. Вспомогательные процессы обслуживают основные процессы. На рисунке 5.3 на примере фирмы Jet Interior, поставщика элементов отделки салонов самолетов Business Jet, показана разница между этими двумя типами процессов.

7. Обучите команду использованию методов и приемов совершенствования процессов. Обучите лидера команды навыкам коучинга. Обсудите в команде OBSC, а также системы показателей бизнес-подразделения и самой команды.
8. Разработайте план совершенствования. Он может включать в себя, например, миссию команды, название проекта, цели по совершенствованию, показатели результативности, временные параметры для проведения оценки, необходимые ресурсы, пути создания положительного отношения к переменам и улучшениям (такие аспекты, как «завлечение» высшего руководства, сопротивление рядовых сотрудников, последствия нововведений). Далее, на этапе совершенствования процессов, этот план будет уточняться и дорабатываться.
9. Соберите необходимую информацию и проанализируйте соответствующие данные о потребителях и поступившие от них рекламации. Составьте блок-схему процесса.

Под «входом» — input — следует понимать любой объект (материал, труд, энергия и пр.), который нужен процессу, чтобы начать и продолжать работу. «Выход» — output — это все то, что получается в результате процесса, это может быть как готовое изделие, так и отдельный узел, деталь. Понятие «процесс» в соответствии с ISO 9000:2000 определяется как «...деятельность по преобразованию входов в выходы». — *Прим. ред.*

Рисунок 5.3



Наиболее важные бизнес-процессы в Jet Interior:

- ♦ Реализация продукции потребителям; планирование продаж, приобретение других бизнесов, управление отношениями, посещение потребителей, подача коммерческих предложений, обработка заказов потребителей, выставление счетов, получение платежей и сопоставление их с неоплаченными обязательствами.
- ♦ Разработка продукции; коммуникация с покупателями, определение потребностей потребителей, проектирование продукта и процесса, «подстройка» сервиса под нужды потребителей.
- ♦ Закупки у поставщиков; выбор поставщиков, деловые переговоры, заключение контрактов на закупку, размещение заказов на закупку, получение счетов на закупку, получение продукции, выполнение обязательств по платежам.
- ♦ Исполнение заказа; получение заказа, обработка заказа, планирование производства и управление дистрибуцией.

Как определить, какой процесс влияет на совершенствование

Чтобы разработать эффективный план совершенствования процесса, следует выбрать процесс и провести его детальную разбивку на подпроцессы, вплоть до уровня действий. Начните с ключевых процессов. Например, производственный процесс в компании Jet Interior подразделяется на подпроцессы изготовления, сборки, окраски распылением, испытаний и упаковки. Подпроцесс изготовления, в свою очередь, подразделяется на поставку материалов, сортировку, резку, сверление, сгибание, шлифовку и т.д. Поставка также может быть разделена на такие действия, как поднятие (груза), перемещение, укладка, закрепление и другие процедуры.

С помощью матрицы (см. табл. 5.1) мы можем определить, какие из операционных процессов значимы с точки зрения ключевых факторов

успеха. Если процесс важен, это указывается в матрице. Неосновные процессы (с малым числом «крестиков» в матрице) лучше передать другим исполнителям (через аутсорсинг*). Анализируя бизнес-процессы подобным образом, можно получить ясное представление о самых важных процессах, которые добавляют ценность для потребителя. Процессы, которые существенно добавляют ценность для потребителя, должны быть усовершенствованы в первую очередь. Из таблицы 5.1 видно, что процессы обработки заказов, дистрибуции и администрирования не являются для данной компании существенными, они в небольшой степени добавляют ценность для потребителя, поэтому их лучше отдать другим исполнителям (через аутсорсинг).

Таблица 5.1

**Матрица соответствия ключевых факторов успеха
бизнес-процессов Jet Interior**

| Бизнес-процессы | Ключевые факторы успеха | | | |
|-------------------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------|-------------------------------|
| | Мотивированный персонал | Ориентация на потребителя | Качество продукции | Контроль над уровнем издержек |
| 1. Продажи | | | | |
| 1.1. Получение заказов | X | X | X | X |
| 1.2. Обработка заказов | | X | | |
| 2. Закупки | | | | |
| 2.1. Выбор поставщиков | X | X | X | X |
| 2.2. Заключение контракта поставки | X | | X | X |
| 2.3. Размещение заказов на поставку | | | X | X |
| 2.4. Прием товаров | X | | X | X |
| 2.5. Оплата счетов на поставку | X | | | X |
| 3. Производство | X | X | X | X |
| 4. Дистрибуция | | | X | |
| 5. Администрирование | X | | | |

* Аутсорсинг означает передачу выполнения работы или ее части сторонней организации (подрядчику, поставщику). — *Прим. ред.*

Таблица 5.2

Матрица бизнес-процессов/ключевых факторов успеха и показателей результативности Jet Interior

| Бизнес-процессы | Ключевые фатторы успеха | | | |
|------------------------|--|--|---|--|
| | Мотивированный персонал | Ориентация на потребителя | Качество продукции | Контроль над уровнем издержек |
| 1. Продажи | | | | |
| 1.1. Получение заказов | <ul style="list-style-type: none"> ◆ % объема продаж на одного продавца ◆ % отпусков по болезни | <ul style="list-style-type: none"> ◆ % потерянных клиентов ◆ Число несостоявшихся сделок ◆ Возможность связаться с отделом продаж ◆ % доступной маркетинговой информации ◆ Число жалоб от потребителей ◆ Доля рынка ◆ Рост рынка сбыта ◆ Степень лояльности потребителей | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Число жалоб потребителей на качество продукции | <ul style="list-style-type: none"> ◆ % дохода от новых продуктов ◆ Издержки на маркетинг ◆ % снижения издержек на маркетинг |
| 1.2. Обработка заказов | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Производительность труда ◆ Коэффициент текучести персонала ◆ Скорость процесса | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Исполнение срочных заказов ◆ Число обрабатываемых заказов в единицу времени | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Число ошибок при обработке заказов ◆ % ошибок в информации для потребителей | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Эффективность ◆ Оборот отдела маркетинга |
| 2. Закупки | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Уровень удовлетворенности сотрудников отдела снабжения ◆ Издержки на обучение персонала отдела снабжения ◆ % сотрудников, считающих, что они работают под руководством эффективного лидера | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Скорость доставки (время между заказом и отгрузкой) ◆ Время, необходимое поставщику для выставления счета ◆ % заказов, доставленных со значительным опозданием ◆ % заказов, отгруженных либо с недокомплектом, либо с переизбытком | <ul style="list-style-type: none"> ◆ % материалов, прошедших апробацию ◆ % возвратов ◆ Надежность поставщиков | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Соотношение закупочной и рыночной цены ◆ Доля закупок в сравнении с объемом продаж ◆ Число поставщиков ◆ Число поставщиков конкретного товарного наименования ◆ Средний объем заказа в расчете на одного поставщика |
| 3. Производство | <ul style="list-style-type: none"> ◆ % отпусков по болезни среди производственного персонала ◆ Производительность труда ◆ Добавленная ценность на единицу затрат на персонал ◆ Коэффициент текучести персонала | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Число жалоб от заказчиков ◆ Время выпуска (для производства) | <ul style="list-style-type: none"> ◆ % отходов производства ◆ % отбракованных в процессе производства изделий ◆ Результативность ◆ Соблюдение стандартов качества ISO в производственном процессе ◆ Добавленная ценность ◆ Уровень качества | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Готовность станков* ◆ Затраты на качество ◆ % отходов производства ◆ Эффективность ◆ Общая производительность ◆ Фондоотдача ◆ Материалоотдача ◆ Добавочная стоимость на единицу объема продаж |
| 4. Дистрибуция | <ul style="list-style-type: none"> ◆ % отпусков по болезни в отделе дистрибуции ◆ Производительность труда | <ul style="list-style-type: none"> ◆ % своевременно выполненных и комплектных отгрузок, исполненных в соответствии со спецификациями ◆ Скорость доставки | <ul style="list-style-type: none"> ◆ % возврата поврежденных товаров ◆ Результативность | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Загрузка товарных складов ◆ Уровень запасов ◆ Скорость товарооборота ◆ Готовность транспортных средств ◆ Фондоотдача |
| 5. Администрирование | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Производительность труда ◆ % сотрудников, считающих свою работу требующей отдачи и интересной | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Время на регистрацию жалобы | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Результативность ◆ Число административных ошибок | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Скорость выставления счетов ◆ Давность получаемых платежей ◆ Эффективность |

¹ Параметр готовности (availability) описывает, какой процент общего времени рабочей смены оборудование полностью готово к работе (то есть может начать работать в любой момент времени). — Прим. ред.

Для каждой комбинации «бизнес-процесс — ключевой фактор успеха» могут быть определены показатели результативности, связанные с действующими в организации системами показателей. Эти показатели позволяют оценить действия, имеющие решающее значение для организации, которые существенно способствуют управляемости бизнес-процессов. Они дают руководству своевременные сигналы о том, когда следует предпринимать те или иные действия. Подобные сигналы отражают разницу между текущим положением и нормами (стандартами, планами). Например, для *организации, ориентированной на потребителя*, характерны следующие показатели результативности: число жалоб потребителей, скорость рассмотрения жалоб, время ремонта, процент своевременно доставленных правильно скомплектованных заказов, продолжительность обработки заказов. Показатели результативности, *ориентированные на высокое качество товаров*, могут включать в себя: число жалоб потребителей, процент брака, процент возвратов с повреждениями, частоту простоев, уровень качества. Следующие показатели результативности связаны с акцентом на *мотивированных сотрудников*: процент отпусков по болезни, процент опозданий, производительность труда, текучесть кадров и т.д. В таблице 5.2 на примере компании Jet Interior показано, какие показатели результативности можно использовать для каждой комбинации «ключевой фактор успеха — бизнес-процесс».

Другие действия, предпринимаемые на этом этапе совершенствования цикла TPS, касаются определения потребностей потребителей, их увязки с мероприятиями по совершенствованию и составлению базы данных по информации о клиентах и их жалобам. Здесь следует ответить на следующие вопросы:

- ◆ Какие товары и услуги мы производим, что мы должны предложить потребителям?
- ◆ Кто наши потребители, и как они получают то, что мы должны им предложить?
- ◆ Чего они хотят и чего ждут от нас?

Постоянно задавая себе эти вопросы, мы сумеем лучше понять потребителя и добьемся, чтобы наши товары и услуги лучше удовлетворяли требованиям рынка. Мы уже отчасти касались этих вопросов, когда вели речь о формулировке стратегических задач.

Какие товары/услуги мы выпускаем?

Что мы должны предложить потребителю?

Важно определить продукт или услугу как можно точнее. Это определение раскроет ваше истинное назначение как поставщика. Чем более конкретное определение вы дадите, тем лучше сможете удовлетворить требования своих покупателей.

То, что компания считает нужным потребителям,
вовсе не обязательно то же самое, что То, что компания считает,
что должна предложить потребителям,
вовсе не обязательно то же самое, что То, что компания
на самом деле предлагает потребителям,
вовсе не обязательно то же самое, что То, как
предлагаемая продукция видится потребителю,
вовсе не обязательно то же самое, что То,
чего потребитель на самом деле желает

Источник: Philips Electronics, 1994.

Кто наши потребители, и как они могут получить то, что мы должны им предложить?

В рамках философии TPS важно хорошо понимать всю цепочку потребителей, а это означает, что нужно глубоко знать их всех. Потребности каждого потребителя следует изучать отдельно, причем рассматриваться должны не только внешние, но и внутренние потребители. Ведь если компания не удовлетворяет запросов своих внутренних потребителей, то как она может отвечать нуждам внешних потребителей? Весь коллектив фирмы влияет на степень удовлетворенности потребителей. Работники различных подразделений и бизнес-единиц должны рассматривать друг друга как поставщиков и потребителей. Потребитель — это следующее звено в производственной цепочке. Когда все сотрудники поймут, что они — поставщики и потребители друг для друга, традиционные барьеры между организационными подразделениями будут разрушены. Следует понять, что каждый сотрудник что-то «поставляет» другому, выступая, таким образом, в качестве его внутреннего поставщика. В то же время другой сотрудник, соответственно, играет роль внутреннего потребителя. На рисунке 5.4 показано, что отдел С — внутренний потребитель отдела В, а отдел А — внутренний поставщик для отдела В. Укрепление этих связей приведет к развитию сети взаимоотношений по типу «поставщик-потребитель», что чрезвычайно благоприятно отразится на качестве услуг, оказываемых внешним Потребителям. Каждый в организации должен постоянно задавать себе вопрос: *«Кто мой внутренний потребитель, и как я могу удовлетворить его потребности?»*

Чтобы проиллюстрировать этот подход, ниже в виде текста в рамке приводится перечень вопросов для анализа отношений с внутренними потребителями, используемый в компании Hewlett-Packard [Rees & Rigby, 1988]. В данном случае предполагается, что каждая структурная единица задает сама себе семь вопросов, которые имеют фундаментальное значение для ее деятельности.

Рисунок 5.4



**Проверочный листок для анализа потребностей
внутренних потребителей Hewlett-Packard**

1. Кто мои потребители?
2. Каковы их потребности?
3. Что представляет собой мой продукт или услуга?
4. Каковы ожидания моих потребителей? Как они оценивают мой продукт?
5. Отвечает ли мой продукт или услуга ожиданиям потребителей?
6. Какой процесс отвечает за создание продукта или услуги?
7. Что требуется предпринять для совершенствования этого процесса?

Методология решения проблем

- | | |
|---|---|
| 1. Выбрать проблему, связанную с качеством | 8. Установить основные факторы, обеспечивающие качество |
| 2. Письменно изложить суть проблемы | 9. Спланировать действия по совершенствованию |
| 3. Определить процесс | 10. Реализовать корректирующие действия |
| 4. Начертить блок-схему | 11. Снова собрать и проанализировать данные |
| 5. Выбрать показатель результативности | 12. Проверить, достигнуты ли цели? |
| 6. Провести анализ причинно-следственных связей | 13. Если да, документально зафиксировать изменение и сделать его стандартом |
| 7. Собрать и проанализировать данные | |

Источник: Rees & Rigby, 1998.

Чего они хотят и чего ждут от нас?

Как поставщик вы должны попытаться определить, каковы потребности и желания потребителей. Здесь очень важную роль играет общение. Поговорите со своими потребителями. Спросите их, что они думают о вашем

продукте или услуге. Постарайтесь вычислить, как они пользуются ими в жизни. Выясните, чего они на самом деле хотят, какой пользы ждут от вашего продукта, какие потребности удовлетворяет ваш продукт, что побуждает потребителей продолжать покупать продукт и оставаться лояльными к вашей компании. Выясните также следующее: каковы потребности и ожидания ваших покупателей? Какие из этих потребностей и ожиданий вам известны? Насколько вы способны удовлетворить нужды и ожидания потребителей? Если вы не удовлетворяете потребностей потребителей, то каковы, по их мнению, причины? Внимательно выслушайте все, что у них накопилось, и установите, какие аспекты отношений «поставщик-потребитель» требуют совершенствования.

Сбор информации о клиентах, о жалобах потребителей, бенчмаркинг и систематическое использование структурирования функции качества (СФК)* — важные методы достижения ориентации на потребителя. Из-за своей сложности весьма мощный метод СФК редко применяется на практике и, соответственно, редко внедряется в работу компаний. Мне однажды уже доводилось разъяснять особенности данного метода [Rampersad, 2001A; см. также Hauser and Clausing, 1988]. Ниже приводятся основные положения этой технологии.

Структурирование функции качества

Что такое СФК?

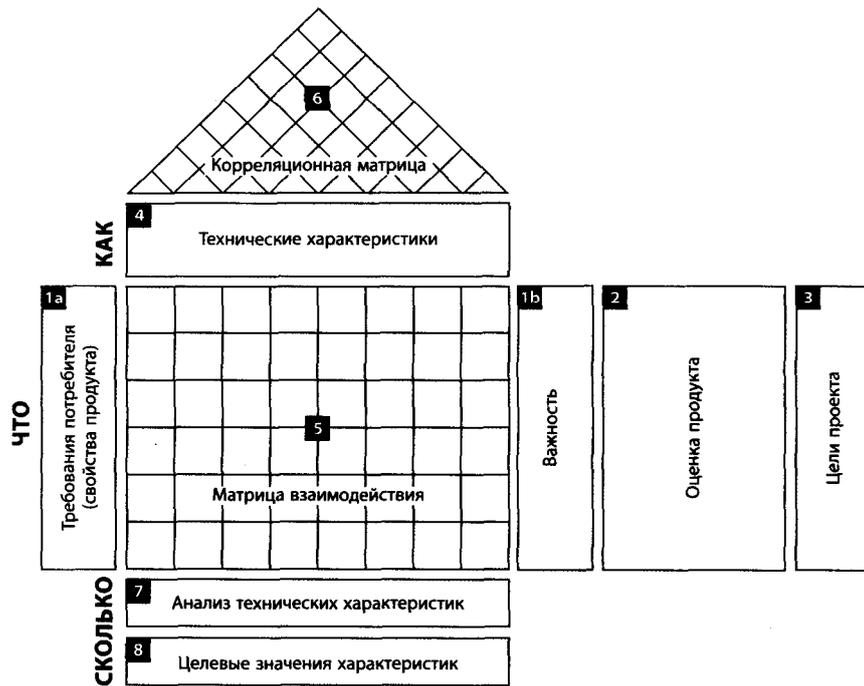
Структурирование функции качества используется для систематического и структурированного преобразования желаний потребителя в наиболее значимые характеристики продуктов и процессов на раннем этапе разработки. С точки зрения данного подхода, который изначально возник в Японии, желания потребителей оцениваются с помощью матрицы, в которой описаны технические характеристики продукта и цели проекта (см. рис. 5.5). Из-за своей специфической формы такая матрица носит название «Дом качества». Благодаря последовательному использованию четырех Домов качества важнейшие аспекты спецификаций продуктов (технические параметры) преобразуются в параметры процесса. Это позволяет сделать процесс управляемым, что способствует достижению стабильного и удовлетворительного уровня качества продукта (см. рис. 5.6). В первом Доме качества желания потребителей преобразуются в технические характеристики продукта**. Во втором Доме упор делается на преобразование

QFD (Quality Function Deployment) также иногда переводят как развертывание функции качества (РФК). — *Прим. пер.*

Поскольку метод СФК впервые был применен в технической области (на судостроительных заводах Kobe Shipyards of Mitsubishi Heavy Industry в Японии), и возник термин «технические характеристики». По аналогии данный термин теперь применяется для описания любых характеристик любого продукта или услуги. Например, в терминологии СФК «время приготовления пищи» в ресторане или «скорость ответа на телефон» — тоже «технические характеристики». — *Прим. ред.*

Рисунок 5.5

Фундаментальные блоки Дома качества

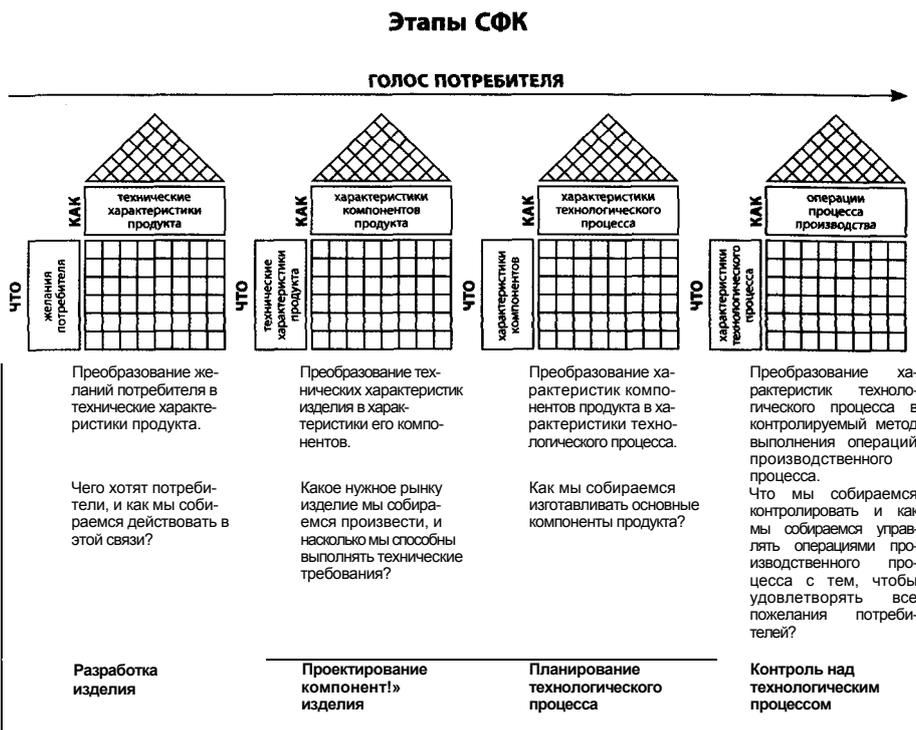


технических характеристик продукта в целом в характеристики его отдельных компонентов. В третьем Доме устанавливается связь между характеристиками компонентов (деталей, узлов) продукта и характеристиками технологического процесса. В результате определяются показатели результативности важнейших процессов. Наконец, в четвертом Доме требуемые характеристики технологического процесса определяют способ организации всего производства. Такой последовательный путь способствует стандартизации рабочих процедур на каждом этапе процесса. В рамках настоящего издания основное внимание будет уделяться первому Дому качества, который описывает преобразование желаний потребителей и технические характеристики продукта.

Когда применять СФК?

Использование метода СФК позволяет вам лучше понимать потребителя и разрабатывать товары, услуги и производственные процессы так, чтобы обеспечить максимальную ориентацию на потребителя. Цель СФК состоит в том, чтобы в процессе разработки новых продуктов и других связанных с ним процессов все ясно слышали «голос потребителя» и смогли «сделать все правильно с первого раза».

Рисунок 5.6



Как применять СФК?

Соберите команду экспертов из разных областей. Во главе команды поставьте лидера-коуча, не забудьте про советника (куратора) по СФК.

Если речь идет о разработке изделия, то желательно, чтобы лидером был назначен *продукт-менеджер* или *инженер-конструктор*. Куратором должен быть специалист по методу СФК. Он — основной источник информации, который консультирует команду по вопросам эффективного использования данного метода. На этом подготовительном этапе следует также сформулировать цели и *границы* СФК-проекта. Центральными здесь являются следующие вопросы: оказывают ли высшие менеджеры поддержку проекту? Какой важный продукт мы собираемся совершенствовать? На каких целевых рынках мы сосредоточим усилия? Кто наши потребители? С какими конкурирующими продуктами мы сравниваем свои товары? Сколько времени займет исполнение проекта? Какие контрольные вехи мы можем определить? Как должна выглядеть структура отчетов?

Следующие этапы используются для строительства первого Дома качества на этапе разработки изделия (см. рис. 5.5):

1. Определите, кто является вашим потребителем, проведите «инвентаризацию» желаний клиентов и оцените важность (приоритетность) этих желаний с помощью весовых коэффициентов. Пожелания потребителей

(характеристики продукта) можно выяснить с помощью интервью, опросов и других методов: например, можно посещать выставки, использовать опыт коллег, анализировать регистрационные данные о покупателях, напрямую обращаться к клиентам или беседовать с представителями фирм-конкурентов. Все это важные источники информации для оценки и схематического отображения пожеланий потребителей. Бенчмаркинг также может быть полезен*.

2. Сравните характеристики своего продукта с продуктами конкурирующих компаний. Оцените свой продукт и отметьте его слабые и сильные стороны с точки зрения потребителя.
3. Сформулируйте и количественно определите цели совершенствования. Определите, какие запросы потребителей нужно удовлетворять лучше, чем конкуренты. Оцените это в баллах.
4. Преобразуйте пожелания потребителей в количественные технические характеристики (спецификации). Установите, *как* можно обратить пожелания клиентов в свою пользу. Примерами технических характеристик могут служить: габариты, вес, количество частей, потребление энергии, мощность и т.д.
5. Исследуйте соотношение между пожеланиями потребителей и техническими характеристиками. Покажите на матрице, как те или иные технические характеристики влияют на удовлетворение отдельных пожеланий потребителей, выразите это соотношение в баллах.
6. Определите взаимосвязь технических характеристик между собой. Используйте для записи результатов анализа этого взаимодействия крышу Дома качества.
7. Определите единицы измерения всех технических характеристик. Выразите эти параметры в количественной форме. Например, габариты объекта составляют 150 мм (длина) X 320 мм (ширина) X 550 мм (высота), а его масса 15 кг.
8. Определите целевые значения характеристик, которые должны быть достигнуты на стадии разработки или определите, что нужно сделать для улучшения технических характеристик.

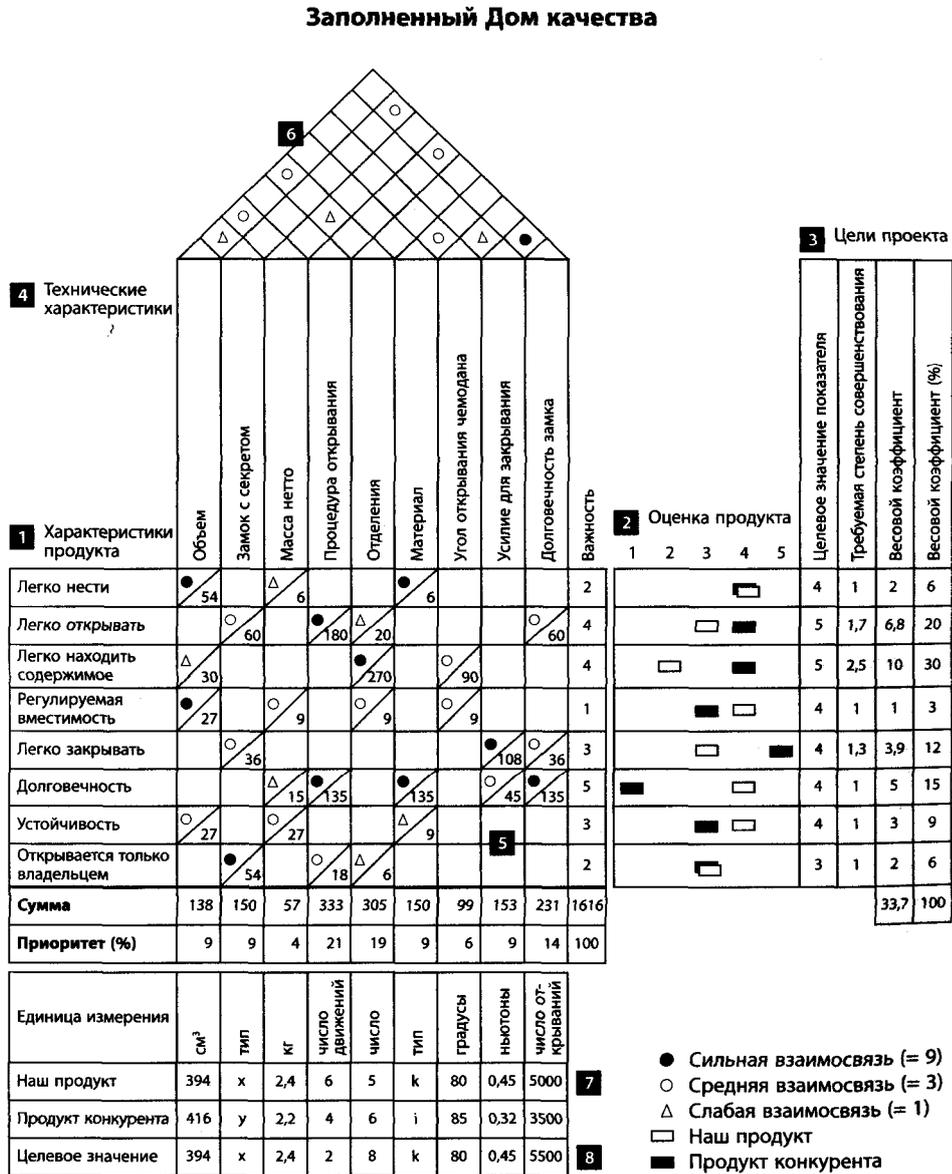
Беглый обзор метода СФК показывает, что сбор мнений потребителей о вашем товаре или услуге имеет чрезвычайно большое значение. Эта информация может быть получена различными способами, например, с помощью маркетинговых исследований, телефонных интервью и группового обсуждения. Жалобы покупателей следует рассматривать как нечто позитивное, как возможность учиться на своих ошибках, достигать в своей работе совершенства, ликвидирующего повод для недовольства.

* Суть бенчмаркинга — во взгляде на компанию (а также на отдельный процесс) через призму эталонной модели бизнеса, сравнении ее с лучшим в практике конкурентов, лидеров отрасли и т.п. Он связан с поиском и изучением наилучших методов и способов ведения дел. Последующий анализ таких лучших методов позволяет оценить различия в эффективности, выявить причины своего отставания и дать полезные рекомендации для улучшений. — *Прим. пер.*

Пример использования СФК

Этот пример описывает совершенствование дизайна атташе-кейса. На рис. 5.7 показан заполненный Дом качества, построенный с целью совершенствования дизайна этого кейса на основании пожеланий потребителей [Roizen-burg&Eekels, 1995].

Рисунок 5.7



Этап 1. Выявление пожеланий потребителей

Пожелания потребителей выясняются посредством «мозгового штурма» и заносятся в колонку 1а Дома качества (см. рис. 5.5). Здесь выясняется, что ценно для потребителя: приятный внешний вид, легкость открытия, удобство размещения поклажи и т.д. (см. рис. 5.7). Однако не все эти требования имеют одинаковую важность. Степень важности этих запросов характеризуется весовыми коэффициентами (колонка 1б на рис. 5.5). Важность классифицируется по пятибалльной шкале, где 5 = очень важно, 4 = важно, 3 = менее важно (но было бы совсем неплохо), 2 = не особенно важно и 1 = не важно. Так, требование «легко нести» имеет по этой шкале значение 2 балла, потому что оно не так важно для покупателей, а вот параметр «прочность» получил целых 5 баллов, так как он действительно очень важен (см. рис. 5.7).

Этап 2. Определение ценности продукта

На этом этапе наш существующий продукт (кейс) сравнивается с одним или несколькими продуктами фирм-конкурентов. Требуется понять, каковы характеристики нашего продукта по сравнению с другими продуктами. В этом случае используется пятибалльная шкала от «отлично» до «неудовлетворительно»: 5 = отлично, 4 = хорошо, 3 = довольно хорошо, 2 = не особенно хорошо и 1 = неудовлетворительно. Эти оценки проставлены в той колонке Дома качества, которая обозначена цифрой 2 (см. рис. 5.7). Наш продукт представлен в виде белого прямоугольника, а продукт конкурента — в виде черного. На фоне кейсов производителей-конкурентов наш кейс выглядит как более устойчивый и более прочный. С другой стороны, кейс конкурента легче открывается и закрывается, и внутреннее пространство у него организовано более удобно, в результате чего потребителю легче найти в чемоданчике нужную вещь. Этот факт непосредственно указывает на возможность совершенствования нашего продукта.

Этап 3. Цели проекта

На этом этапе мы определяем те характеристики продукта, которые хотим улучшить в соответствии с пожеланиями потребителей и чтобы не отставать от конкурентов. Другими словами, мы отмечаем в баллах (в колонке Дома качества под номером 3) значения показателей для каждой характеристики нашего товара. Снова используется пятибалльная шкала. Что касается характеристик, которые не нуждаются в улучшении, то тут искомая величина показывается на одном уровне с текущими оценками характеристик продукта. Команда проекта при помощи мозгового штурма определила, что некоторые характеристики товара, а именно: «легко нести», «регулируемая вместимость», «долговечность», «устойчивость», «открывается только владельцем», совершенствования не требуют. Эти характеристики получили баллы 4, 4, 4, 4 и 3 соответственно (как показано на рисунке 5.7, эти значения не подлежат изменению). Характеристики «легко открывать» и «легко находить содержимое», имеющие в настоящий момент значения 3 и 2 (то есть ниже, чем у конкурентов), будут совершенствоваться до значения 5 (выше, чем у товара конкурентов). Характеристика

«легко закрывать» сейчас находится на уровне 3-х баллов, ее показатель будет улучшаться до уровня 4-х баллов (небольшое усовершенствование). Требуемая степень совершенствования может быть установлена на основании данного целевого значения.

Требуемая степень совершенствования = целевое значение показателя / текущая балльная оценка

Анализируя информацию данной части Дома качества, можно сделать вывод, что команда проекта решила добиться, чтобы кейс стало удобнее открывать и закрывать, а также облегчить поиск содержимого. Эти задачи характеризуются следующими степенями совершенствования: 1,7, 1,3 и 2,5 соответственно (см. рис. 5.7). Затем определяется вес (важность) каждого пожелания клиентов, который становится целью проекта.

Весовой коэффициент = требуемая степень совершенствования X соответствующий множитель важности

В соответствии с этим правилом, весовой коэффициент характеристики «легко нести» равен: $1 \times 2 = 2$.

Весовой коэффициент «легко открывать» = $1,7 \times 4 = 6,8$.

Весовой коэффициент «легко закрывать» = $1,3 \times 3 = 3,9$ и т.д.

Все весовые коэффициенты были суммированы, после чего итоговое значение из последней колонки было использовано для вычисления веса (в процентах) каждой характеристики. Например, вес характеристики «легко нести» имеет весовое значение $6 / 33,7 \times 100\% = 6\%$. Прочность имеет вес $15 / 33,7 \times 100\% = 15\%$. В итоге общая сумма весовых коэффициентов составляет 100% (см. рис. 5.7, часть 3).

Этап 4. Технические характеристики / спецификация продукта

После того, как важность потребительских предпочтений внесена в схему, решается, КАК удовлетворить эти пожелания. С помощью мозгового штурма специалисты заключили, какие именно технические характеристики связаны с теми или иными пожеланиями потребителей. Если быть более точным, речь идет о том, насколько КАК (спецификация) связана с ЧТО (потребительские требования). В нашем примере все девять технических характеристик четко связаны с потребительскими требованиями, а именно: *объем, замок с секретом, масса нетто* и т.д. (см. область 4 на рис. 5.7). Именно эти параметры определяют дизайн продукта.

Этап 5. Матрица взаимодействий

На данном этапе важно исследовать, насколько технические характеристики влияют на удовлетворение потребностей потребителей. Для этого существует матрица взаимодействий (см. область 5 на рис. 5.7). В этой матрице анализируются взаимосвязи между пожеланиями покупателей, или потребительскими характеристиками продукта, и его техническими характеристиками, то есть

между ЧТО и КАК. Незаполненная строка матрицы означает, что технические характеристики продукта и соответствующее пожелание потребителей никак не связаны (то есть никакая из технических характеристик продукта не удовлетворяет данному требованию потребителя). Пустой столбец матрицы указывает на то, что была учтена ненужная характеристика продукта, которая лишь удорожает товар, не добавляя ему полезных для покупателя свойств. Для каждой ячейки матрицы определяется взаимодействие между потребительскими свойствами товара и его техническими характеристиками. Применяются следующие условные обозначения: *черный кружок относится к сильному взаимодействию (9), незакрашенный кружок показывает среднее взаимодействие (3), треугольник символизирует слабое взаимодействие (1), а пустая ячейка означает, что между пожеланиями потребителей и техническими параметрами продукта всякое взаимодействие отсутствует в принципе*. Так, скорость, с которой можно найти в кейсе нужную вещь, в значительной степени соотносится с числом карманов или отделений (сильное взаимодействие) и в меньшей степени — с объемом кейса (слабое взаимодействие) и углом, под которым он открывается (среднее взаимодействие). Характеристика «легко нести» имеет большое взаимодействие с «объемом» и слабо соотносится с «массой нетто» и «материалом» (см. рис. 5.7, область 5). Далее для каждой ячейки определяется важность для целей совершенствования.

Значение ячейки = степень взаимодействия X весовой коэффициент (%)

Таким образом, значение ячейки «легко нести —> объем» = $9 \times 6 = 54$.

Значение ячейки «легко открывать —> долговечность замка» = $3 \times 20 = 60$ и т.д.

Сумма всех ячеек в колонке показывает, насколько важны для проекта определенные технические характеристики. Так, техническая характеристика «объем» имеет общую сумму 138, «материал» набрал в сумме 150. Затем все эти итоговые суммы складываются. В нашем примере итог равен 1616. Далее рассчитывается степень приоритетности каждой технической характеристики, то есть подсчитывается, какие функциональные характеристики продукта заслуживают особого внимания для того, чтобы удовлетворить требования покупателей. В нашем примере параметры «число (движений при открытии кейса)», «число (отделений)» и «долговечность замка» имеют самый высокий приоритет: 21%, 19% и 14% соответственно. В связи с этим именно данным характеристикам было уделено особое внимание при модернизации продукции.

Этап 6. Взаимодействие между техническими характеристиками продукта (техническими спецификациями)

Взаимодействие технических параметров между собой показано на крыше Дома качества. «Число отделений» имеет слабое отношение к «массе нетто» и среднее отношение к «объему». «Долговечность замка» имеет большое отношение к «усилиям для закрывания» и среднее отношение к «процедуре открывания» и «безопасности замка». Все эти отношения ясно обозначены на крыше Дома качества, которая важна для улучшения технических характеристик продукта.

Этап 7. Технический анализ

В этой области Дома качества (область 7 на рис. 5.6) показаны единицы измерения всех технических параметров (СКОЛЬКО). Например, «объем» измеряется в см³; единица измерения «усилия для закрывания» — ньютон, единица измерения «масса нетто» — кг. После этого производится оценка этих параметров для нашего и конкурентного продукта. Так, чтобы открыть наш кейс, необходимо проделать шесть операций, тогда как товар конкурентов требует всего четырех движений. Мы также видим (характеристика «долговечность»), что замок нашего дипломата выдерживает примерно 5000 открываний, тогда как замок продукта конкурента начинает ломаться уже после 3500-го открывания.

Этап 8. Целевое значение показателей

Целевые значения определяются на основании технических данных и приоритетности параметров. Целевые значения описывают улучшение тех технических характеристик, которых добивается менеджмент. В итоге команда дизайнеров воплощает эти совершенствования. В нашем примере усилия были в основном направлены на уменьшение числа операций для открытия кейса, для чего было выбрано целевое значение: «2 операции». Решением этой проблемы стало использование нового центрального замка. Благодаря ему также возросла долговечность. К тому же было увеличено и число отсеков (с 5 до 8), чтобы повысить удобство расположения вещей.

Представленный выше обзор методов СФК показывает, насколько важно собрать нужную информацию о том, что потребители думают о товаре или услуге. Эту информацию можно собрать несколькими способами, например, при помощи опросов, телефонных интервью и фокус-групп. Претензии потребителей следует оценивать положительно — как информацию для совершенствования и ликвидации ошибок, — чтобы претензии больше не появлялись. Именно для этого ниже приводится список вопросов для блиц-анализа ориентации организации на потребителя.

Блиц-анализ ориентации на потребителя

В таблице 5.3 перечислены 70 «щекотливых» вопросов для аудита ориентации вашей компании на требования потребителя [Rampersad, 2003]. Все вопросы подразделяются на пять категорий: (1) *общие вопросы*, (2) *стиль управления*, (3) *стратегическое видение*, (4) *внутренние процессы* и (5) *человеческие ресурсы*. Используя данный перечень, оцените степень ориентации вашей компании на потребителя. Обсудите в команде, почему те или иные выявленные особенности типичны для вашей организации. Для этого заполните предлагаемый в таблице 5.3 опросник, обводя те оценки, которые наилучшим образом соответствуют ситуации в вашей организации.

Таблица 5.3 Блиц-анализ степени ориентации компании Business Jet на потребителя

| | Да | в некоторой степени | нет |
|---|----|---------------------|-----|
| 1. Общие вопросы | | | |
| 1. Знаете ли вы, кто ваши потребители и сколько их? | 3 | 2 | 1 |
| 2. Вы внимательно прислушиваетесь к мнениям всех ваших потребителей и лично вникаете в их обстоятельства? | 3 | 2 | 1 |
| 3. Вы часто проводите среди ваших потребителей опросы о качестве ваших товаров и услуг? | 3 | 2 | 1 |
| 4. Все ли ваши работники знают о результатах этих исследований? | 3 | 2 | 1 |
| 5. Сегментируете ли вы своих потребителей по их требованиям? | 3 | 2 | 1 |
| 6. Можете ли вы назвать удовлетворенными более 75% своих потребителей? | 3 | 2 | 1 |
| 7. Вы превосходите потребности потребителей? | 3 | 2 | 1 |
| 8. Рассматриваете ли вы каждого своего потребителя как уникального партнера? | 3 | 2 | 1 |
| 9. Рассматриваются ли жалобы, полученные от потребителей, за два дня, и удовлетворяются ли выраженные в них претензии в течение недели? | 3 | 2 | 1 |
| 10. Поощряете ли вы недовольных потребителей сообщать вам свои жалобы? | 3 | 2 | 1 |
| 11. Предпринимаете ли вы дополнительные действия и предоставляете ли по собственной инициативе дополнительные услуги, чтобы удовлетворить своих потребителей? | 3 | 2 | 1 |
| 12. Есть ли у вас информационно-справочная служба или коллцентр? | 3 | 2 | 1 |
| 13. Знаете ли вы, какой процент потребителей прекратил отношения с вашей организацией из-за недовольности? | 3 | 2 | 1 |
| 14. Можно ли утверждать, что жалобы в вашей организации систематически регистрируются и анализируются? | 3 | 2 | 1 |
| 15. Есть ли у вас документированные процедуры для удовлетворения претензий, и применяете ли вы их на регулярной основе? | 3 | 2 | 1 |
| 16. Измеряете ли вы степень лояльности потребителей? | 3 | 2 | 1 |
| 17. Вы регулярно информируете своих потребителей о том, какой из ваших продуктов/услуг наилучшим образом удовлетворит их нужды? | 3 | 2 | 1 |
| 18. Вы знаете, сколько стоит потерять потребителя? | 3 | 2 | 1 |
| 19. Вы знаете, сколько стоит привлечь нового потребителя? | 3 | 2 | 1 |
| 20. Знаете ли вы, сколько теряете в объемах продаж из-за недовольных потребителей? | 3 | 2 | 1 |
| 21. Вы поддерживаете отношения со своими потребителями и развиваете эти контакты? | 3 | 2 | 1 |
| 22. Вы регулярно проводите встречи с группами потребителей, чтобы узнать их требования, желания, идеи и претензии? | 3 | 2 | 1 |

Таблица 5.3

(продолжение) Блиц-анализ степени ориентации компании Business

| | да | в некоторой степени | нет |
|---|--------|---------------------|-----|
| II. Стиль руководства | | | |
| Придерживается ли высший менеджмент ориентации на потребителя? | ③ | 2 | 1 |
| Как менеджер знаете ли вы, сколько жалоб поступает в организацию за год? | 3 | ② | 1 |
| Убежден ли менеджмент в том, что удовлетворенность потребителей имеет большое значение, действует ли он в соответствии с этим тезисом? | ③ - | 2 | 1 |
| Относится ли комплексное удовлетворение потребителя к числу основных организационных ценностей? | ③ | 2 | 1 |
| Было ли это представление четко донесено до всех ваших сотрудников и до потребителя? | 3 | ② | 1 |
| Способно ли руководство выявлять примечательные рыночные тенденции и вовремя предпринимать нужные действия? | 3 | ② | 1 |
| Подает ли руководство хороший пример дружелюбного поведения, ориентированного на потребителя? | ③ | 2 | 1 |
| Открыто ли руководство для предложений и идей, поступающих со стороны потребителей? | ③ | 2 | 1 |
| Руководство лично поощряет тех работников, которые внесли ценный вклад в удовлетворение потребителей? | 3 | ② | 1 |
| Поддерживаются и стимулируются ли добрые отношения руководителей компании с потребителями? | 3 | ② | 1 |
| Доступны ли руководители компании для потребителей в любое время? | 3 | 2 | ① |
| Все ли менеджеры имеют регулярные личные контакты с потребителями? | 3 | 2 | ① |
| Является ли удовлетворение запросов потребителей составной частью критериев оценки работы менеджеров? | 3 | ② | 1 |
| Можно ли сказать, что пожелания потребителей постоянно учитываются при принятии решений? | 3 | ② | 1 |
| Правда ли, что высшее руководство лично участвует в удовлетворении претензий потребителей? | 3 | 2 | ① |
| III. Стратегическое видение | | | |
| Есть ли, по крайней мере, 5 ориентированных на потребителей задач и соответствующих критериев результативности, сформулированных в корпоративной системе показателей, системе показателей бизнес-единицы или команды? | ③ | 2 | 1 |
| Есть ли у вас стратегия развития бизнеса через интернет с целью повышения удовлетворенности потребителей? | 3 | ② | 1 |
| Можно ли утверждать, что стратегия удовлетворения потребителей постоянно доводится до сведения всех сотрудников? | 3 | ② | 1 |

Таблица 5.3

(продолжение) Блиц-анализ степени ориентации компании Business

| | да | в некоторой степени | нет |
|---|----|---------------------|-----|
| Установлены ли отношения партнерства с вашими потребителями на основе взаимного уважения и доверия? | 3 | 2 | ① |
| Гарантируете ли вы своим потребителям минимальный уровень сервиса и/или полную удовлетворенность? | ③ | 2 | 1 |
| Можно ли сказать, что вы постоянно проводите бенчмаркинг уровня удовлетворенности ваших клиентов? | 3 | 2 | ① |
| Вовлекаете ли вы своих потребителей в процесс совершенствования? | 3 | 2 | ① |
| Все ли ваши работники участвуют в повышении ориентации на потребителя? | 3 | 2 | ① |
| Есть ли у вас руководство по оптимальному удовлетворению потребителей? | 3 | 2 | ① |
| Считаете ли вы информацию о потребителях стратегическим активом? | ③ | 2 | 1 |
| Есть ли у вас обновляемая база данных, отражающая все характеристики потребителей? | 3 | 2 | ① |
| IV. Внутренние бизнес-процессы | | | |
| Назначен ли владелец процесса по контролю над другими процессами? | 3 | ② | 1 |
| Доставляете ли вы свои продукты/услуги именно в тот период, когда того ожидает потребитель? | 3 | ② | 1 |
| Соответствует ли способ связи (телефон, факс, интернет и другие электронные средства) пожеланиям ваших потребителей? | 3 | ② | 1 |
| Можете ли вы сказать, что более чем в 80% случаев трубку телефона в вашей организации снимают не позднее 3-го звонка? | ③ | 2 | 1 |
| Можно ли утверждать, что каждый бизнес-процесс в вашей организации организован таким образом, чтобы оптимально удовлетворять ожидания потребителей? | 3 | ② | 1 |
| Являются ли ожидания потребителей основой для показателей результативности? | 3 | ② | 1 |
| Действует ли в вашей компании система управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM)? | 3 | 2 | ① |
| Используете ли вы оценки удовлетворенности потребителей в качестве индикатора необходимости совершенствования? | ③ | 2 | 1 |
| Вовлекаете ли вы своих потребителей в процесс разработки новых товаров/услуг? | 3 | 2 | ① |
| Производите ли вы оценку степени удовлетворенности своих внутренних потребителей? | 3 | 2 | ① |

Таблица 5.3 (продолжение)

Блиц-анализ степени ориентации компании Business Jet на потребителя

| | да | в некоторой степени | нет |
|--|-----------|---------------------|-----|
| Несут ли ваши сотрудники личную ответственность за решение проблем потребителей? | 3 | ② | 1 |
| Воплощаете ли вы требования потребителей в характеристиках продукта, учитываете ли их в процессе совершенствования и при разработке новых товаров или услуг? | 3 | ② | 1 |
| Могут ли вспомогательные службы вашей организации гарантировать достаточный уровень качества своей работы? | 3 | 2 | ① |
| Свободны ли сотрудники отдела маркетинга в денежных затратах, когда возникает необходимость в исправлении ошибок, допущенных по отношению к потребителям? | 3 | 2 | ① |
| V. Человеческие ресурсы | | | |
| Поощряете ли вы дополнительно тех сотрудников, которые постоянно проявляют ориентированный на потребителя подход в работе? | ③ | 2 | 1 |
| Вы регулярно организуете визиты ваших сотрудников к важнейшим клиентам? | 3 | ② | 1 |
| Свободны ли сотрудники службы сервиса принимать решения в целях удовлетворения потребителей? | 3 | 2 | ① |
| Связаны ли интересы ваших работников с интересами ваших потребителей? | 3 | ② | 1 |
| Поощряете ли вы выдвижение сотрудниками идей, касающихся повышения удовлетворенности потребителей? | ③ | 2 | 1 |
| Имеется ли у вас ознакомительная программа для новых сотрудников, которая, в частности, рассказывает о высокой значимости удовлетворенности клиентов? | 3 | 2 | ① |
| Являются ли ориентация на потребителя и постоянное стремление к совершенствованию критериями продвижения по службе? | 3 | ② | 1 |
| Проводятся ли для вашей службы маркетинга, хотя бы в течение двух недель в год, тренинги по ориентации на нужды потребителей? | 3 | 2 | ① |
| ИТОГО | 123 балла | | |
| Обведите ваш балл: 1 — нет, 2 — в некоторой степени, 3 — да | | | |

При этом ответу «нет» соответствует балл 1, ответу «в некоторой степени» — балл 2, ответу «да» — балл 3. Полученные баллы следует суммировать. Чем ближе итоговая сумма будет к 210, тем более ваша организация ориентирована на потребителя. Чем ближе сумма к 70, тем эта ориентация менее выражена. Затем разработайте план для повышения ориентации организации на потребителя.

Компания Business Jet провела такой блиц-анализ, чтобы, с одной стороны, оценить степень своей ориентации на потребителя (оценки приводятся в таблице 5.3) и, с другой стороны, определить перспективу потребителя из OBSC. Результаты (общий балл = 123) показывают, что в некоторых аспектах ориентация Business Jet на потребителя еще оставляет желать много лучшего (посмотрите на все эти «в некоторой степени» и «нет» в таблице 5.3). Данные аспекты требуют разработки корректирующих действий, которые станут оценкой результативности улучшений в области перспективы потребителя в OBSC.

Многие из рекомендаций, относящиеся к данному перечню вопросов, также могут применяться и при анализе ваших отношений с внешними поставщиками. Отнеситесь к поставщикам так, будто они являются составной частью вашей организации. Выслушивайте их идеи по поводу возможностей более тесного сотрудничества и более продуктивной работы. Создавайте совместные команды по совершенствованию, поощряйте выдвижение предложений, помогайте им улучшать свои бизнес-процессы. Стимулируйте отношения взаимного доверия и уважения, вознаграждайте их за успехи в деле совершенствования, дайте им возможность разделить ваш успех, вовлекайте их в разработку новых продуктов и процессов. Наконец, станьте лучшим потребителем сами. Вовлекая всех своих поставщиков в методы непрерывного совершенствования и обучения, вы обязательно добьетесь того, что качество поставляемых ими продуктов позволит уверенно совершенствоваться вам самим. По возможности старайтесь минимизировать число поставщиков. Оставьте несколько самых лучших, которые ориентированы на совершенствование и высшее руководство которых приняло культуру лидерства и TPS. Сотрудничайте с такими поставщиками на основе долгосрочных партнерских контрактов.

Оценка и стандартизация процессов

Неудача — это всего лишь шанс начать все заново, но теперь уже с большим умом.

Генри Форд

На этой, второй по счету, стадии процесса совершенствования (см. рис. 5.2) даются четкая характеристика и подробное описание выбранного процесса и проверяется, правильно ли понято его назначение и сущность. Здесь производится стандартизация процесса, измерение и анализ результативности процесса, определение недостатков процесса, анализ проблем и пр. Основываясь на произведенных оценках, мы утверждаем, что существует бизнес-процесс, который способен удовлетворить потребности клиента. Составляется карта (блок-схема) процесса, и процесс подвергается оценке. В каче-

стве отправной точки здесь выступают показатели результативности, определенные на первой стадии.

Стандартизация процесса позволяет сделать законом текущий (или лучший) способ выполнения процесса и дает возможность удостовериться в том, что все сотрудники понимают и используют процесс одинаково правильно. Стандартизация способствует тому, чтобы каждый раз один и тот же процесс выполнялся практически одинаково. Благодаря стандартному описанию бизнес-процессов люди могут проверять, правильно ли они делают свою работу. К тому же такие стандарты обеспечивают основу для непрерывного совершенствования бизнес-процессов. Трудно заниматься совершенствованием процесса, который не получил четкого определения и не был как следует осмыслен персоналом. Не зная, где вы находитесь в настоящий момент, трудно понять, как попасть к месту вашего назначения. Для того, чтобы предотвратить возврат к старым методам ведения дел, следует в технической документации максимально подробно отразить наиболее совершенный метод работы, используемый в настоящее время. Эти рабочие инструкции должны включать в себя нормативы, базирующиеся на количественных измерениях эффективности и согласующиеся с требованиями потребителей.

На этом этапе также следует определить, какие измерения необходимо осуществлять для того, чтобы контролировать процесс и управлять его вариабельностью, а также установить, насколько должны быть скорректированы определенные стандарты (процедуры) в свете результатов этого анализа. Для каждого показателя следует определить контрольные пределы. Контрольные пределы следует рассчитывать на основании требований потребителя и с учетом возможностей процесса. Таким образом вы можете измерять результативность процесса, а при отклонении от стандартов — вносить корректировки. Другие важные моменты на этом этапе следующие:

- ◆ Информирование сотрудников о содержании стандартов, стимулирование использования инструкций в организации.
- ◆ Обучение сотрудников применению стандартов.
- ◆ Обеспечение доступности стандартов, настаивание на их обязательном применении.

Таким образом, наиболее важные действия на данном этапе — описание выбранного процесса, его оценка при помощи показателей результативности, анализ имеющихся данных о работе процесса, анализ причин и результатов, определение глубинных (коренных) причин. Особо эффективным для анализа причин и результатов и, следовательно, полезным для составления плана совершенствования служит *управление рисками*, или *анализ рисков*. Методы управления рисками детально объясняются в следующем разделе.

Управление рисками

Что это такое?

Управление рисками (риск-менеджмент) — это превентивный подход, используемый для систематического анализа причин и следствий возможных событий и разработки соответствующих предупредительных действий, направленных на предотвращение (уменьшение) рисков. Этот метод обычно применяется для анализа продукции и процессов. Риск-менеджеры с самого начала пытаются найти ответы на следующие вопросы: как может произойти сбой выполнения процесса? Каковы могут быть причины такой ситуации? Что произойдет, если процесс выйдет из-под контроля? Как можно это предотвратить? Насколько важны такие предупредительные действия? Кто отвечает за реализацию соответствующего решения? Когда оно будет исполнено?

Когда применяется этот метод?

В методологии TPS управление рисками используется для систематического выявления и ликвидации сбоев важнейших бизнес-процессов. В результате анализа рисков мы имеем перечень узловых моментов процесса, для каждого из которых составлены инструкции о том, что делать в каждом случае для минимизации вероятности сбоя.

Как использовать управление рисками?

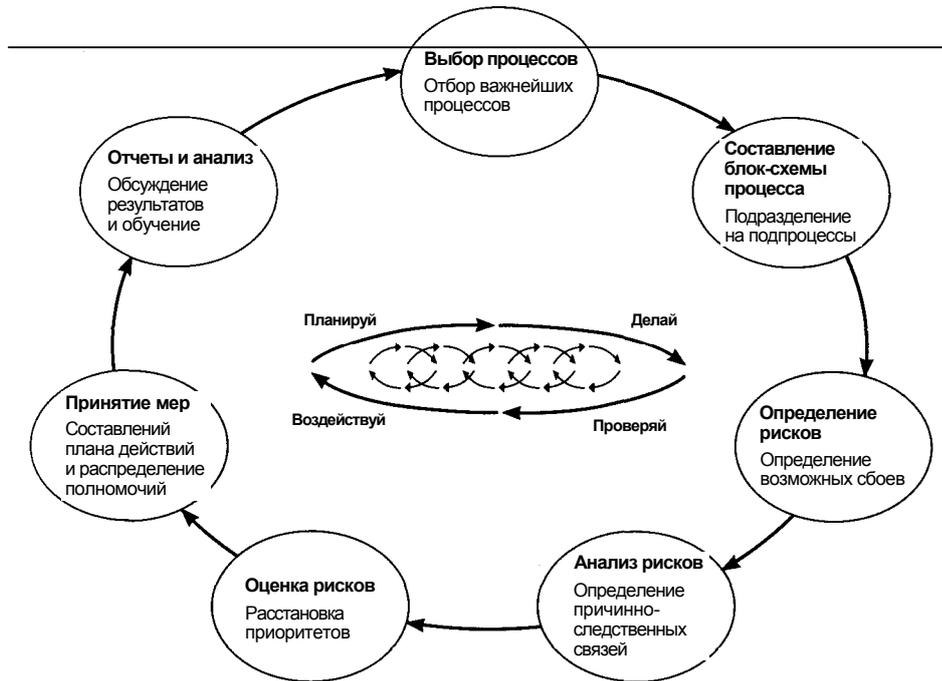
Анализ рисков осуществляется командой. Лидер отвечает за формирование команды, сбор существенной информации, организацию и планирование аналитических собраний. Он руководит дискуссиями, фиксирует результаты и обеспечивает обратную связь относительно уместности дальнейших действий. Для того, чтобы выявить как можно больше возможных узких мест, команда должна состоять из специалистов — профессионалов многих специальностей. Заседание команды должно продолжаться не более двух часов в зависимости от степени знакомства с вопросом, знаний, уровня подготовки собравшихся.

Этапы управления рисками показаны на рисунке 5.8.

1. Сформировать команду экспертов разных специальностей числом 5-8 человек и устроить короткую стартовую встречу. Заранее ознакомить команду с важной информацией, чтобы люди могли ее изучить до встречи. На встрече объяснить участникам цель собрания, используемый подход и задачу членов команды. Выбрать наиболее важный процесс, иными словами — определить проблемную область.
2. Нарисовать карту (блок-схему) процесса и проанализировать все его существенные этапы (подпроцессы).

Рисунок 5.8

Процесс управления рисками [Rampersad, 2003]



Источник: Rampersad, 2002.

Таблица 5.5

Факторы «В» и «С»

| Фактор «В» (Вероятность возникновения сбоев) | Фактор «С» (Серьезность сбоя) |
|---|---|
| <p>Фактор «В» может определяться по следующей шкале:</p> <ul style="list-style-type: none"> 0 = Невозможно/едва ли 1 = Очень низкая 2 = Низкая 3 = Низкая, но не очень 4 = Ниже средней 5 = Средняя 6 = Выше средней 7 = Довольно высокая 8 = Высокая 9 = Очень высокая 10 = Наверняка | <p>Фактор «С» может оцениваться следующим образом:</p> <ul style="list-style-type: none"> 0 = Нет проблемы 1 = Очень слабая/вряд ли это проблема 2 = Слабая/решается с помощью простого вмешательства сотрудника 3 = Несерьезная 4 = Меньше, чем средняя 5 = Средняя 6 = Выше средней 7 = Довольно серьезная 8 = Высокая 9 = Очень высокая 10 = Катастрофическая/опасность для людей |

3. Для каждого этапа процесса определить возможные виды сбоев (отказов). Предусмотреть возникновение сбоев в протекании процесса и учесть их связь с разными его этапами.
4. Указать, какова причина каждого вида сбоя и как эти сбои могут повлиять на управляемость процесса.
5. Оценить вероятность возникновения каждого сбоя («В») и уровня серьезности сбоя («С») в баллах по десятибалльной шкале (см. табл. 5.5).
Перемножение этих двух факторов («возникновение» и «серьезность») дает фактор риска («Р»). Вероятность своевременного обнаружения ошибки выражается фактором «О». Чем труднее заранее обнаружить ошибку, тем выше значение этого фактора*.
6. Для каждого вида сбоя определить действия, позволяющие усилить слабые места процесса. Сбоями, которым соответствуют самые большие значения фактора «Р» (например, значение «Р» > 20), следует заняться в первую очередь. Следует назначить ответственного за решение тех проблем, где риск неудачи наиболее велик.
7. Составить и проанализировать отчет о результатах. Сообщить результаты членам команды.

Пример управления рисками в компании Business Jet

Непосредственно после атаки террористов «Аль-Каиды» 11 сентября 2001 года компания Business Jet решила обеспечить повышенные меры безопасности дополнительно к уже существующим в аэропортах. Таким образом, при разработке организационной системы сбалансированных показателей (OBSC) были продуманы некоторые новые действия по совершенствованию систем безопасности и повышению уровня надежности. При разработке OBSC были предложены следующие меры безопасности: оборудование кабины летчиков герметичной (пуленепробиваемой) дверью, включение в члены экипажа каждого рейса двоих профессиональных вооруженных охранников, сканирование радужных оболочек глаз пассажиров, пропаганда бдительности и активного участия пассажиров Business Jet в поддержании общественной безопасности, анализ рисков и другие меры (см. табл. 3.8). Также было решено усилить меры безопасности на выходах на посадку в самолет.

Аэропортом Шипхол в Нидерландах было решено заняться в первую очередь. За последние три года на самолетах Business Jet, вылетающих из этого аэропорта, было зарегистрировано несколько инцидентов, в числе которых — попытка угона самолета, стычки агрессивных пассажиров с членами экипажа, конфискация оружия и другие. Эти инциденты часто сопровождались длительными задержками вылетов. В связи с этим компания

* Данная методология, возникшая в автомобилестроении, носит название «Анализ последствий и причин отказов» — Failure Mode and Effects Analysis, FMEA, очень широко используется в самых разных отраслях. — *Прим. ред.*

Business Jet в прошлом году приняла решение разместить собственные сканеры и металлоискатели на выходе номер В-4 (откуда отправляется большинство рейсов авиакомпании) и ввести дополнительные меры безопасности, чтобы поддержать имидж *безопасной и надежной* компании. Одна из групп охраны фирмы Business Jet провела анализ рисков, за ним последовала стадия оценки процесса, которой посвящена данная глава. Для этой цели была собрана команда из шести добровольцев под руководством Джона Ван Дама. Личные цели его индивидуального плана работы, который обсуждался в предыдущей главе (см. табл. 4.2), были определены на основе этого анализа. Другими членами команды были Рита Ривс, Родни Джонсон, Уоррен Джексон, Роберт Дин и Дэнни Джоб. Выбор был остановлен на этих кандидатурах, так как они обладали необходимыми знаниями и квалификацией в данной сфере, а также хорошими навыками общения. В этом цикле совершенствования (концепция, которая будет детально объясняться в Главе 9) Рита и Родни играли, соответственно, роль консультантов в сфере управления персоналом и технического обслуживания. Другие члены входили в группу охраны. Джон отвечал за подготовку совещаний.

Всего было проведено три собрания, каждое продолжалось полтора часа. Во время первого семинара команда сформулировала свою миссию следующим образом: *миссия нашей команды по анализу рисков состоит в систематическом выявлении и устранении проблем с целью поддержания безопасности в нашей авиакомпании*. Члены команды также определили промежуточные элементы первичного процесса «контроль выхода В-4 в аэропорту Шипхол». Была составлена блок-схема процесса, в которой выделили следующие этапы процесса:

1. Пассажир размещает ручную кладь на движущейся ленте сканера.
2. Ручная кладь сканируется.
3. При сигнале или обнаружении подозрительного предмета производится осмотр ручной клади, принимаются оправданные в данном случае меры.
4. Пассажир проходит через ворота металлоискателя.
5. Если металлоискатель начинает звенеть, производится досмотр пассажира и принимаются обоснованные меры безопасности.
6. Пассажир снимает ручную кладь с транспортера и поднимается на борт самолета.

Другие этапы процесса, такие как паспортный контроль, билетный контроль, получение посадочного талона и размещение в салоне, здесь не рассматриваются.

В результате анализа рисков были выработаны рекомендации, касающиеся усиления мер безопасности рейсов авиакомпании Business Jet, вылетающих из аэропорта Шипхол. В течение шести месяцев эти рекомендации удалось воплотить в жизнь. В таблице 5.6 приведены результаты анализа рисков, которые были получены в ходе первого собрания. После финального собрания проводился анализ работы команды, который будет обсуждаться в Главе 8.

Анализ рисков, проведенный компанией Business Jet в аэропорту Шипхол

| Дата: октябрь 2001 | | | Организация: Business Jet | | | Участники: Джон Ван Дам, Рита Ривс, Родни Джонсон, Уоррен | | | |
|--|---|--|---|----|----|---|--|--------------------------|-----------------------------|
| Страниц: 1 | | | Команда: группа безопасности аэропорта Шипхол | | | Подготовлено: Джоном Ван Дамом | | | |
| Основной процесс: контроль за выходом номер В-4 в аэропорту Шипхол | | | | | | | | | |
| Подпроцесс | Вид сбоя | Причина | Следствие | В | С | Р | Действие | Ответственный сотрудник | Дата |
| Пассажир размещает ручную кладь на транспортере для сканирования | Ручная кладь пассажира смешивается на транспортере с вещами других пассажиров | Пассажиры сваливают свои вещи в кучу, кладут их друг на друга | Пассажиры забирают чужую ручную кладь | 6 | 5 | 30 | Разработать рабочие инструкции для правильного пользования сканером Проконсультироваться с технической службой аэропорта и изучить систему настройки сканера-конвейера | Дэнни Уоррен | Ноябрь 2001 Декабрь 2001 |
| Ручная кладь сканируется | В некоторых случаях сканер не определяет подозрительные предметы | Шторки рентгеновской камеры пропускают слишком много искусственного и дневного света | Повышается риск | 2 | 10 | 20 | Ничего не предпринимать | | |
| При сигнале или обнаружении подозрительного предмета производится осмотр ручной клади, принимаются обоснованные меры | Ручная кладь изучается недостаточно тщательно | Большой пассажиропоток, высокая скорость обслуживания (ситуация цейтнота) | Повышается риск совершения терактов на борту | 9 | 10 | 90 | Изучить возможность установки второго сканера (и найма дополнительного персонала) рядом с уже существующим | Роберт | Декабрь 2001 |
| Пассажир проходит через металлоискатель | Металлоискатель не определяет металлические предметы | Металлоискатель неисправен | Повышается риск | 7 | 10 | 70 | Проконсультироваться со службой технической поддержки аэропорта относительно этих вопросов и заменить сенсоры Разработать и обеспечить внедрение превентивной системы поддержки | Родни | Январь 2002 Февраль 2002 |
| | Пластиковые взрывчатые вещества (такие как Semtex и C4) не определяются | Технические возможности металлоискателя | Повышается риск удачных терактов | 10 | 10 | 100 | Исследовать использование специально подготовленных собак, чтобы обнаруживать пластиковую взрывчатку при входе на борт самолета | Родни Уоррен Денни | Март 2002 |
| Если детектор издает сигнал, производится досмотр пассажира и принимаются обоснованные меры | Досмотр пассажиров связан с трудностями | Агрессивное поведение пассажиров | Длинная очередь перед металлоискателем | 8 | 7 | 56 | Проинструктировать и подготовить персонал по вопросам безопасности, обучить тому, как обходиться с агрессивными пассажирами и досматривать их | Джон | Март 2002 |
| | | Недостаточные навыки досмотра пассажиров у работников службы безопасности | Повышается риск | 6 | 10 | 60 | Организовать тренинг по досмотру пассажиров для работников службы безопасности | Джон | Февраль 2002 |
| Пассажир снимает ручную кладь с транспортера и поднимается на борт самолета | Нет окончательной проверки пассажиров на входе в самолет | Не относится к задачам, стоящим перед работниками службы безопасности | Повышается риск | 4 | 8 | 32 | Проанализировать и изменить задачи, ответственность и полномочия службы безопасности | Рита | Декабрь 2001 |

Совершенствование процессов

Важнейший принцип всеобщего менеджмента на основе качества ускользает от внимания большого числа менеджеров: невозможно непрерывно совершенствовать взаимозависимые системы и процессы, не доведя сначала до совершенства взаимосвязанные межличностные отношения.

Стивен Р. Кови

На этапе совершенствования происходит непрерывное улучшение выбранных процессов (см. рис. 5.2). Для этой цели постоянно используется цикл PDCA, который состоит из следующих этапов (см. рис. 2.5):

- ◆ **Планируйте (Plan).** Обновите и конкретизируйте план совершенствования, который был составлен ранее на этапе «определение и выбор процессов». Определите задачи по совершенствованию, обозначьте конкретные действия, укажите, как они связаны с ключевыми факторами успеха, выработайте решения, отвечающие возникшим требованиям и выявленным причинам проблем. На данном этапе также следует обратить внимание на ожидаемые результаты, вероятные последствия действий, условия окружения и контролируемые факторы (время, деньги, качество и организация). Очень важно точно определить проблему. Более подробно этот вопрос освещается в следующей врезке. Цикл разрешения проблемных ситуаций, на котором основаны эти разъяснения, представлен на рисунке 5.9. Не забудьте учесть в своем анализе влияние руководства, ведь, согласно данным Джозефа М. Джурана [Juran, 1974], причиной приблизительно 80% всех организационных осложнений являются сами менеджеры!
- ◆ **Делайте (Do).** Сначала выполните составленный план совершенствования в ограниченном масштабе (внесите незначительные изменения в процесс): это могут быть практическая проверка принятых решений и эксперимент. Обучите членов команды пользоваться методами и приемами по совершенствованию [см. Rampersad, 2001A].
- ◆ **Проверяйте (Check).** Оценивая последствия внесенных изменений, проанализируйте результаты выполненных действий по совершенствованию с точки зрения установленных показателей результативности. Определите, насколько эти действия способны выполнить задачи совершенствования процессов. Сравните полученные результаты с нормами или теорией. При необходимости начните все заново.
- ◆ **Воздействуйте (Act).** Внедрите результаты, то есть осуществите одобренные изменения в полном масштабе, сделайте процесс управляемым, осуществите последние изменения, оцените результаты, а затем постоянно улучшайте и отслеживайте процесс, тщательно документируя полученные результаты и действия. Стандартизируйте данные методы и не забудьте отметить достижения. Документирование достигнутых

улучшений позволит другим сотрудникам извлечь пользу из вашего опыта и оставит вашу работу в архивах компании. После этого надо будет скорректировать определение процесса и переписать существующие стандарты, чтобы они отражали внесенные изменения. Подобная стандартизация процессов подразумевает, что все существующие рабочие процедуры корректируются или заменяются новыми. Все вовлеченные в процесс сотрудники должны быть в курсе этих перемен. Поэтому как можно скорее ознакомьте всех с новыми процедурами, проведите обучение и добейтесь, чтобы внедренные перемены стали органической частью обычного режима работы. Пусть сотрудники документально зафиксируют содержание новых процедур. В дальнейшем они должны следить за ходом процессов и при необходимости обновлять процедуры, чтобы они всегда отражали лучшие способы выполнения работы. На данном этапе весьма важны общение, получение обратной связи и умение распространять идеи по совершенствованию в коллективе.

После того, как цикл PDCA пройден несколько раз, вариабельность процессов снижается и их результаты обязательно улучшаются. В таблице 5.7 в обобщенном виде перечисляются действия, составляющие основу трех этапов цикла совершенствования [см. также Pentagon, 1990].

Таблица 5.7

Краткий перечень действий, составляющих основу первых трех этапов процесса совершенствования

| Выбор и описание процесса | Оценка и стандартизация процесса | Совершенствование процесса |
|---|---|--|
| <p>Подготовка к работе по совершенствованию процесса</p> <p>Осознайте необходимость перемен Сформируйте руководящую группу Познакомьте ее членов с философией TPS Сформулируйте видение организации Разработайте Организационную BSC Внедрите ее на всех уровнях компании Провозгласите долгосрочную приверженность разработанной стратегии Продемонстрируйте вовлеченность высших руководителей Устраните очевидные барьеры на пути к совершенствованию Ликвидируйте источники страха</p> | <p>Оценка процесса</p> <p>Дайте подробное описание выбранного процесса Измерьте и проанализируйте течение процесса Определите недостатки процесса Проанализируйте узкие места процесса Проанализируйте доступные данные о процессе Выполните анализ причин и результатов Определите глубинные причины Оцените устойчивость процесса Проанализируйте особые причины вариабельности Ликвидируйте особые причины Добейтесь управляемости процесса</p> | <p>Проанализируйте доступные данные о процессе Уточните план совершенствования Определите задачи совершенствования Обозначьте действия по совершенствованию Определите показатели процесса Разработайте стратегию сбора данных Обучите всех плану совершенствования Запустите план в работу Проведите анализ причин и результатов Выработайте решения Испытайте решения Экспериментируйте, внося изменения в процесс Проводите наблюдения и анализируйте полученные данные Ищите тенденции Сравните фактические данные с теорией</p> |

Таблица 5.7 (продолжение)

Краткий перечень действий, составляющих основу первых трех этапов процесса совершенствования

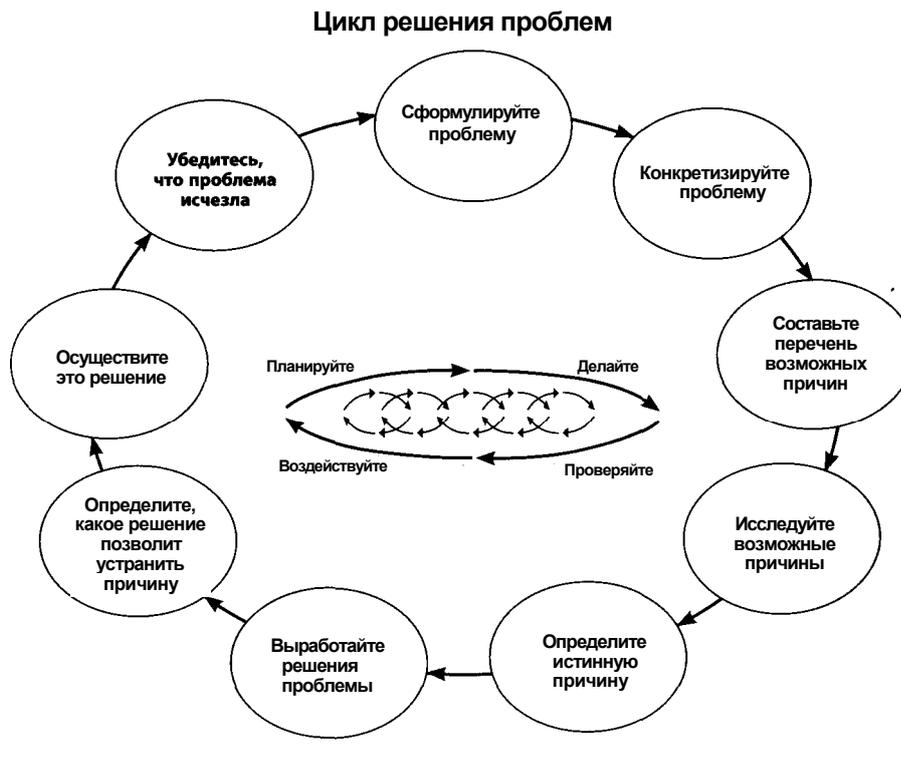
| Выбор и описание процесса | Оценка и стандартизация процесса | Совершенствование процесса |
|---|--|---|
| <p>Учредите ориентацию на потребителя Поймите потребности и ожидания потребителей Стимулируйте индивидуальные усилия Поощряйте творческое мышление Информировывайте и вовлекайте в работу каждого сотрудника Обсуждайте TPS на всех уровнях организации Вовлекайте клиентов и поставщиков Определите потребности в сфере обучения Сделайте обучение и образование сотрудников одним из приоритетов компании Цените и вознаграждайте достижения в обучении Способствуйте развитию лидерства</p> <p>Выбор процесса для совершенствования Определите важнейшие процессы Проанализируйте ваши возможности Расставьте приоритеты и выберите самый важный процесс Назначьте владельца процесса Сформируйте команду по совершенствованию Обучите команду использованию методов и приемов совершенствования процесса Обсудите в команде Организационную BSC</p> <p>Определение процесса Опишите процесс Нарисуйте блок-схему процесса Определите взаимосвязи с поставщиками и потребителями Определите ключевые показатели удовлетворения потребностей и ожиданий потребителей Создайте удобную систему измерений Составьте план совершенствования Соберите необходимую информацию</p> | <p>Стандартизация процесса Стандартизируйте процедуры Объясните и распространите стандарт сотрудникам Обучите сотрудников стандарту Введите новый стандарт в практику работы и придайте ему законный статус Измеряйте результаты по отношению к стандарту при отклонениях от стандарта Определите глубинные причины вариабельности Проанализируйте общие причины вариабельности Уменьшите вариабельность процесса Не допускайте повторных отклонений от стандарта Оптимизируйте процесс Внедрите «защиту от дурака» Внедрите всеобщий уход за оборудованием (TPM) Зафиксируйте улучшения стандарта Пересмотрите стандарт Зафиксируйте полученный опыт Собирайте и сохраняйте данные о результативности процесса</p> | <p>Оцените последствия и критически рассмотрите результаты Определите, удалось ли выполнить задачи При отклонении — действуйте Определите глубинные причины Немедленно ликвидируйте особые причины Ищите альтернативные варианты решений Реализуйте проверенное улучшение Добейтесь управляемости процесса Постоянно вносите изменения в процесс Оцените результаты Продолжайте собирать и анализировать данные Непрерывно отслеживайте ход процесса Не допускайте повторных отклонений Проведите модернизацию продуктов или процессов Документируйте улучшенные результаты Стандартизируйте перемены Документируйте усовершенствованный процесс Повторите цикл PDCA Документируйте результаты процесса Проведите презентацию Оцените методы, которыми пользовалась команда Оцените результаты проекта Продумайте последующие действия по контролю Отметьте завершение данных работ по совершенствованию Признайте и вознаградите сотрудников Выберите новый процесс для совершенствования</p> |

Последовательное применение цикла PDCA ведет к уменьшению variability процесса и непрерывному повышению результатов. На данном этапе необходимо постоянно поддерживать контакт с потребителями, чтобы всегда удовлетворять их запросы. Чтобы отслеживать существенные изменения в потребностях потребителей и определять, совершенствованием каких важных процессов следует заняться в следующий раз, цикл нужно повторять, начиная с этапа «выбор процесса». Данный цикл показан на рисунке 5.1 с помощью линии, которая возвращается к начальной точке. Это означает, что каждый новый бизнес-процесс рассматривается в качестве объекта непрерывного совершенствования. При использовании данного подхода потребитель будет всегда удовлетворен, а компания будет способна непрерывно познавать себя и свою окружающую среду.

Цикл решения проблем

Систематическое решение проблем представляет собой поэтапный циклический процесс, состоящий из девяти шагов (см. рис. 5.9). Первые два шага в этом цикле касаются определения проблемы.

Рисунок 5.9



Источник: Rampersad, 2002.

Прежде всего следует определить состав команды по совершенствованию и всем вместе дать определение проблемы. Четкое определение проблемы необходимо для поиска точной причины и выработки эффективного решения. Чтобы отчетливо описать проблему, члены команды должны знать, какие трудности требуют разрешения, в чем именно заключаются неполадки, какие аспекты играют особую роль. Постарайтесь собрать как можно больше информации по проблеме. Обратитесь по этому поводу к нескольким источникам информации, например, к результатам опросов покупателей, жалобам клиентов, данным о результативности текущих процессов и дискуссиям с внутренними потребителями. Соберите всю доступную информацию, проанализируйте ее, очертите проблемные области, дайте как можно более конкретное определение проблемы и сформулируйте конечный желаемый результат (цель). Чтобы иметь точное описание проблемы, обсудите это с владельцем процесса. Здесь можно использовать такие методы, как диаграмма сродства (*affinity diagram*), бенчмаркинг, причинно-следственная диаграмма (диаграмма «рыбий скелет»), метод пяти «почему» и пяти вопросов, а также вопросы «да/нет» и диаграммы «why-why» [см. Rampersad 2001 A].

Неточное определение проблемы может привести к неправильным решениям. Напротив, четкая характеристика ситуации позволит вычленить характерные особенности проблемы, определить ее последствия, ясно увидеть разницу между текущим и требуемым состоянием дел и провести всестороннюю оценку проблемы (как часто она возникает, много ли проблем существует, когда это случается и т.д.). Применение метода пяти вопросов (когда? где? что? кто? почему?) гарантирует, что вы не упустите ни одного важного момента и осветите все нужные аспекты: когда возникает проблема? Когда она появилась впервые? Где она проявляется? Где заметна особенно настоятельная потребность в принятии решения? Что это за проблема? Каковы ее причины? Каковы ограничения? Кто вызвал проблему? Кто в настоящее время борется с проблемой? Кто отвечает за поиск решения? Почему это происходит? Почему необходимо решить проблему? Отвечая на эти вопросы, вы получите подробную характеристику проблемы.

Чтобы дать четкое определение проблемы, важно знать, как процесс выполняется в настоящее время. Поэтому следует графически изобразить бизнес-процессы с помощью блок-схемы, на которой показать все этапы процесса: от входа до выхода. После того, как проблема определена, важно составить перечень возможных глубинных причин, затем исследовать их и установить истинную причину. На данном этапе следует составить список множества вероятных причин проблемы и выбрать из него наиболее логичный вариант основного источника всех трудностей. Проследите за тем, чтобы на всех ключевых стадиях процесса проводился систематический сбор данных. Выберите наиболее логичные причины и проведите их дальнейший анализ. В данном случае речь идет о сборе и анализе данных с помощью таких визуальных методов, как диаграмма «рыбий скелет», графики, диаграммы Парето и гистограммы, отображающие текущие тренды, а также диаграммы рассеяния, показывающие взаимосвязи [см. Rampersad, 2001 A].

Следующие этапы цикла решения проблемы — это выработка возможных решений, определение варианта решения, который способен устранить причину, и реализация данного решения. Эти стадии позволяют выработать возможные решения для устранения глубинной причины проблемы, что, в свою очередь, ведет к повышению удовлетворенности потребителей. Для поиска решения можно использовать метод мозгового штурма, опираясь при этом на данные, полученные на предыдущих этапах. Составьте обширный перечень возможных решений. Оцените эти варианты и затем выберите из них тот, который вероятнее всего приведет к успеху и более всего подойдет для решения данной проблемы. Тщательно спланируйте реализацию предложенного решения, продумайте последствия, после чего возьмитесь за осуществление плана. Здесь крайне важно обсудить предлагаемое решение со всеми заинтересованными лицами, четко спланировать действия, разработать конкретные процедуры, выявить потенциальные преграды на пути к осуществлению плана, определить все требуемые ресурсы (материалы, оборудование, разного рода устройства, а также люди) и потребности в сфере обучения.

Завершающий этап цикла решения проблем — проверка, позволяющая удостовериться, что проблемы действительно больше не существует (см. рис. 5.9). Производятся соответствующие измерения, показывающие, смогло ли реализованное решение устранить проблему, стала ли она менее серьезной или вовсе исчезла. Кроме того, определяется, удовлетворены ли запросы потребителей. Если их потребности остаются неудовлетворенными, то, вероятно, решение было неверным, проблема была ложно истолкована и/или усилия были ошибочно направлены на второстепенную причину. Для измерения эффективности реализованного решения можно использовать некоторые специально разработанные приемы и методы [см. Rampersad, 2001 A]. Если с помощью реализованного решения удалось уменьшить или полностью устранить проблему, следует стандартизовать данный процесс, то есть документировать процесс при помощи стандартных процедур. При этом следует убедиться, что все вовлеченные в процесс сотрудники понимают эти стандарты и одинаково правильно их используют. Это делается ради того, чтобы новый процесс стал органической частью обычной работы и организация не смогла вернуться к старым методам.

Самосовершенствование

Не трудитесь быть лучше своих современников или предшественников. Старайтесь просто превзойти самого себя.

Уильям Фолкнер

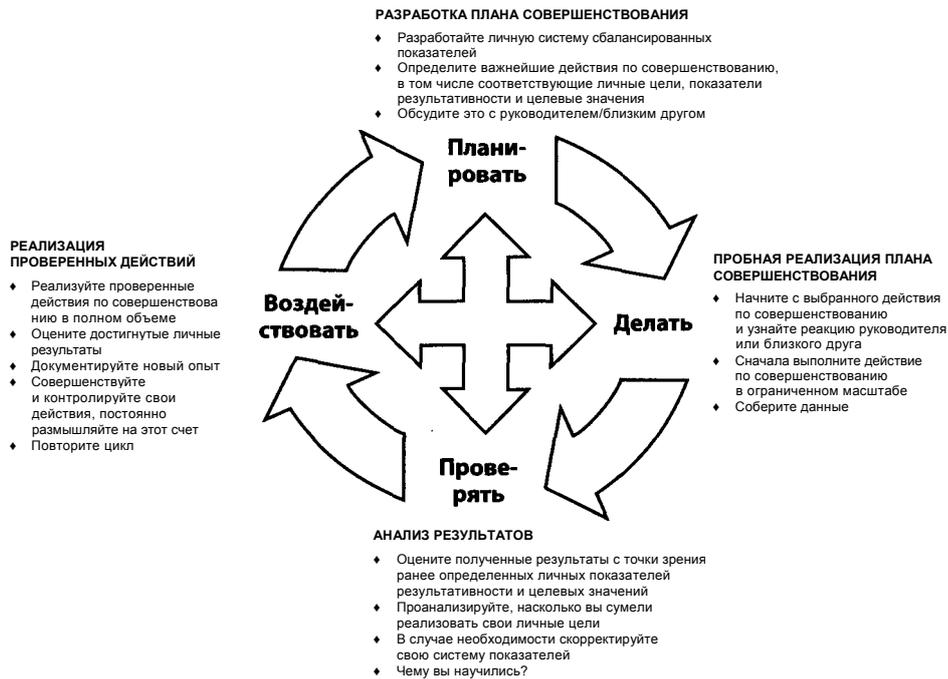
Перемены в организации — результат совместного действия личных усилий всех, кто стремится сам стать лучше, кто хочет привнести благоприятные нововведения на свое рабочее место и в компанию в целом.

Использование специальных методов совершенствования личности способствует концентрации персональных усилий каждого члена организации. Для этого каждый должен следовать собственному пути совершенствования. До сих пор мы в рамках обсуждения личной системы сбалансированных показателей (PBSC) говорили о том, что вы за личность, к чему вы стремитесь, каких личных результатов желаете достичь. Сейчас мы дошли до этапа, когда следует заняться практической реализацией действий по самосовершенствованию. В центре нашего внимания будет находиться непрерывное совершенствование ваших навыков и поведения, что, в свою очередь, станет основой вашего индивидуального развития, залогом личного успеха и благополучия. Для этого следует постоянно проходить цикл обучения PDCA. Данный цикл состоит из следующих этапов (см. рис. 5.10):

- ◆ **Планируйте (Plan).** Разработайте свою PBSC, согласованную с Организационной системой сбалансированных показателей (см. Главу 3). Из этой системы показателей выберите действие по самосовершенствованию, которое вы хотели бы реализовать (это могут быть личные цели, показатели результативности и целевые значения. Поделитесь со своим руководителем теми элементами PBSC, которые связаны с выполнением работы. Поскольку время и ресурсы, нужные вам для самосовершенствования, во многом зависят от действий вашего руководителя, следует предварительно заручиться его поддержкой предложенной системы. Те компоненты системы показателей, которые не связаны с работой, следует обсудить с человеком, которому вы доверяете (например, с менеджером, коллегами, подчиненными, клиентами, членами семьи и т.д.).
- ◆ **Делайте (Do).** Вначале следует реализовать планируемое действие в ограниченном масштабе. Определите, какое действие по самосовершенствованию имеет наивысший приоритет, и начните именно с него. Затем спросите у своего руководителя, коллег, подчиненных, клиентов или доверенных лиц, что они думают по этому поводу. Узнайте их впечатления и попросите сделать замечания. Особое внимание уделите своим слабым сторонам и привычкам, которые неблагоприятно отражаются на вашей жизни, ведут к плохим результатам и мешают вашему развитию.
- ◆ **Проверяйте (Check).** Оцените полученные результаты с точки зрения ранее определенных личных показателей результативности и целевых значений. Проанализируйте, насколько вы сумели реализовать свои личные цели, и в случае необходимости скорректируйте свою личную систему показателей. Обсуждая PBSC с близким другом, вы будете способны учиться и непрерывно совершенствоваться на собственном опыте.

Рисунок 5.10

Личный цикл PDCA



- ♦ *Воздействуйте (Act)*. Теперь можно реализовать проверенные действия по самосовершенствованию в полном масштабе. Оцените достигнутые результаты, зафиксируйте, чему вы успели научиться. Необходимо совершенствовать и контролировать свои действия, постоянно размышлять на этот счет.

Постоянно применяя цикл обучения PDCA в целях личного развития, вы сумеете лучше узнать себя и свое окружение и при этом добиться более высоких профессиональных результатов. Совершенствование личности — циклический процесс обучения, означающий, что, выполнив до конца одно действие по самосовершенствованию, вы выбираете из PBSC другое действие с наивысшим на данный момент приоритетом. Такой порядок принесет удовлетворение и вам, и окружающим. С помощью этой процедуры вы будете непрерывно улучшать свои индивидуальные показатели и свое поведение. Таким образом вы создадите прочную основу для максимального личного развития и личного благополучия. Чтобы реализовать это, следует жить в соответствии с определенными принципами. В этом вам могут помочь Ведические принципы поведения, описанные в «Чарака Самхите» и приведенные ниже.

Ведические принципы поведения

- ◆ Пусть развитие духа, здоровая жизнь тела и полезные занятия никогда не покидают сферы твоего внимания.
- ◆ Говори честно и без горячности.
- ◆ Всегда отзывайся хорошо о других людях.
- ◆ Не позволяй гневу овладевать твоим существом.
- ◆ Избегай крайностей в поведении.
- ◆ Сохраняй спокойствие и избегай насилия.
- ◆ Соблюдай добродетельность по отношению к самому себе и окружающим тебя людям.
- ◆ Проявляй заботу.
- ◆ Уважай других.
- ◆ Цени любовь и умеи сострадать.
- ◆ Сумей развить в себе ясное состояние ума и непорочное поведение.
- ◆ Пребывай в обществе мудрых людей.
- ◆ Поддерживай позитивное отношение к жизни.
- ◆ Контролируй себя и живи в соответствии со своим предназначением.
- ◆ Посвяти себя высшему знанию и развитию высшего вида сознания.

Источник: Sharma & Clark, 1998.

Эти Ведические принципы поведения связаны с процессом индивидуального обучения и изменением поведения личности. Чтобы групповое обучение или организационные перемены шли легко, я советую вам использовать эти методы самосовершенствования и в группах, т.е. организовывать добровольные встречи, посвященные обсуждению личных систем показателей. В ходе этих встреч, которые могут продолжаться около двух часов (возможно, во время делового ланча), вы должны предоставить каждому участнику возможность представить свою PBSC всей группе, а также ознакомить присутствующих с уже достигнутыми результатами по самосовершенствованию. Отвечая на вопросы группы и анализируя реакцию людей, каждый сможет более отчетливо взглянуть на свою систему показателей. Таким образом, люди будут лучше подготовлены к анализу и корректировке своих показателей. В таблице 5.8 перечисляются некоторые элементы, которые следует рассмотреть на этой последней стадии процесса совершенствования.

Новый цикл совершенствования начинается с этапа «выбор процесса». Благодаря этому можно отследить существенные изменения в потребностях покупателей и определить, какие важные процессы потребуют дальнейшего совершенствования. Смысл в том, что каждый новый процесс должен рассматриваться как объект непрерывного совершенствования. При использовании данного подхода покупатель будет постоянно доволен компанией, а сама организация будет способна непрерывно познавать себя и свою окружающую среду. Что же касается лично вас, то, выбирая из своей PBSC новые действия по совершенствованию личности, вы будете постоянно доставлять радость себе и другим и, следовательно, неизменно улучшать свои показатели и свое поведение.

Таблица 5.8**Набор действий для последнего этапа процесса совершенствования**

- ◆ Дайте оценку своим отношениям с начальством, коллегами, подчиненными, клиентами и др.
- ◆ Охарактеризуйте необходимость/желание самосовершенствоваться.
- ◆ Разработайте свою PBSC.
- ◆ Проанализируйте сферу своих интересов (личное видение, миссия и ключевые роли).
- ◆ Обсудите элементы PBSC, связанные с работой, со своим руководителем.
- ◆ Прежде чем действовать дальше, заручитесь согласием руководителя относительно элементов, связанных с работой.
- ◆ Обсудите остальные компоненты PBSC с человеком, которому доверяете.
- ◆ Расставьте приоритеты и выберите действие по совершенствованию личности с наивысшим приоритетом.
- ◆ Примитесь за дело, получите отзывы начальства, коллег, подчиненных, клиентов или иных людей, которым вы доверяете.
- ◆ Поинтересуйтесь их замечаниями и мнениями.
- ◆ Уделите особое внимание своим слабым сторонам.
- ◆ Уделите особое внимание привычкам, мешающим развитию.
- ◆ Уделите особое внимание привычкам, неблагоприятно отражающимся на вашей жизни и ведущим к плохим результатам.
- ◆ Сначала следует выполнить выбранное действие по совершенствованию личности в ограниченном масштабе.
- ◆ Проанализируйте результаты с точки зрения ранее определенных показателей результативности и целевых значений.
- ◆ Проанализируйте, насколько вы сумели реализовать свои личные цели.
- ◆ В случае необходимости скорректируйте свою PBSC.
- ◆ Реализуйте проверенные действия по совершенствованию личности в полном объеме.
- ◆ Измените свое поведение и постоянно следите за собой.
- ◆ Выделите в своем графике время для работы по совершенствованию личности и для помощи другим в этом.
- ◆ Осознайте, что вы ответственны за свое совершенствование.
- ◆ Занимайтесь самообразованием и воспринимайте свою работу как возможность чему-то научиться и приобрести новый опыт.
- ◆ Посещайте семинары, посвященные концепции и методам TPS.
- ◆ Научитесь оценивать и понимать процессы и использовать факты для обоснования своих решений.
- ◆ Не упускайте возможности узнать новое и сами проявляйте инициативу в обучении.
- ◆ Проанализируйте те процессы, за которые вы отвечаете, осознайте их связь с другими процессами в организации.
- ◆ Поймите, какими возможностями обладают ваши процессы и какими ограничениями они связаны, осознайте потребности и ожидания потребителей.
- ◆ Узнайте своих потребителей.
- ◆ Развивайте новаторское мышление и выдвигайте свежие идеи.
- ◆ Проявляйте наблюдательность, умейте быть хорошим слушателем и уничтожьте барьеры, которые сами же воздвигаете.
- ◆ Поддерживайте позитивное отношение к жизни.
- ◆ Никогда не позволяйте гневу овладевать вашим существом.
- ◆ Проявляйте приверженность делу и лидерские качества, установите себе высокий пример, наблюдайте за своим поведением.
- ◆ Соблюдайте добродетельность по отношению к самому себе и к окружающим людям.
- ◆ Поощряйте сотрудничество и личные контакты.
- ◆ Избегайте крайностей в поведении, сохраняйте спокойствие и избегайте насилия.
- ◆ Доверяйте другим и сами заслужите доверие людей.

Набор действий для последнего этапа процесса совершенствования

- ◆ Уважайте людей.
- ◆ Будьте честны и с добротой отзывайтесь о других.
- ◆ Судите о других справедливо и точно.
- ◆ Сумейте развить в себе ясное состояние ума и непорочное поведение.
- ◆ Уделяйте внимание развитию духа, здоровью тела и полезным занятиям.
- ◆ Сохраняйте самоконтроль и постоянно занимайтесь самотренировкой, поборите свои страхи и уничтожьте мешающие личностному развитию преграды.
- ◆ Посвятите себя высшему знанию и развитию высшего вида сознания.
- ◆ Постоянно стремитесь к достижению своих личных целей.
- ◆ Контролируйте себя и живите в соответствии со своим предназначением, мировоззрением и ключевыми ролями.
- ◆ Приведите свои действия и свое поведение в соответствие с личными устремлениями, мировоззрением и ключевыми ролями.
- ◆ Приведите свои личные устремления, мировоззрение и ключевые роли в соответствие с целями организации, ее миссией, видением и базовыми ценностями.
- ◆ Проанализируйте свои личные результаты и оцените степень совершенствования.
- ◆ Документируйте, чему вы успели научиться.
- ◆ Совершенствуйте и контролируйте свои действия, постоянно размышляйте на этот счет.
- ◆ Пусть самосовершенствование станет для вас совершенно обыденным делом.
- ◆ Отметьте свой успех.
- ◆ Выберите из своей PBSC новое действие по совершенствованию и начните работать над ним.

Рассмотренный в настоящей главе процесс совершенствования личности касается улучшения ваших личностных качеств и поведения. Главный акцент делается на вашем благополучии и успехе в обществе. В следующей главе мы обсудим развитие профессиональных навыков, осуществляемое на основе ваших рабочих обязанностей.

Глава 6

РАЗВИТИЕ

Думать — это самая трудная работа. Вот, вероятно, почему так мало людей занимается этим.

Генри Форд

В прошлом обсуждать иерархические отношения считалось табу. Ситуация начала меняться. Теперь люди больше знают и понимают, что их потребности также имеют значение. Организации, которые умеют согласовывать личные цели сотрудников с целями организации и использовать их для повышения компетентности, становятся более человечными.

Хьюберт Рамперсад

Центральное понятие данной главы — цикл развития. Акцент здесь делается на развитие необходимых для работы умений сотрудников и менеджеров, что позволяет им надлежащим образом выполнять свою работу. Благодаря постепенному развитию способностей и обучению сотрудников качество их работы улучшается, организация получает возможность оптимальным образом использовать их потенциал. Стадии планирования результатов, коучинга, оценки сотрудников и развития нужных для работы компетенций постоянно повторяются в циклическом процессе (см. рис. 6.1). На рисунке 6.2 показана корреляция между этим циклом и другими элементами TPS. На рисунке также показана необходимость увязывания интересов личности и организации, так как это существенно для развития компетентности сотрудников. Большинство организаций неправильно реализует систему развития компетенций: в ней нет ясной связи между этой системой и общими целями организации. Более того, отсутствует связь этой системы и с личными целями (устремлениями) сотрудников (см. рис. 6.2). Это не способствует ни обучению, ни устойчивому развитию и совершенствованию организации. В литературе по управлению персоналом

Рисунок 6.1

Четвертая фаза цикла TPS

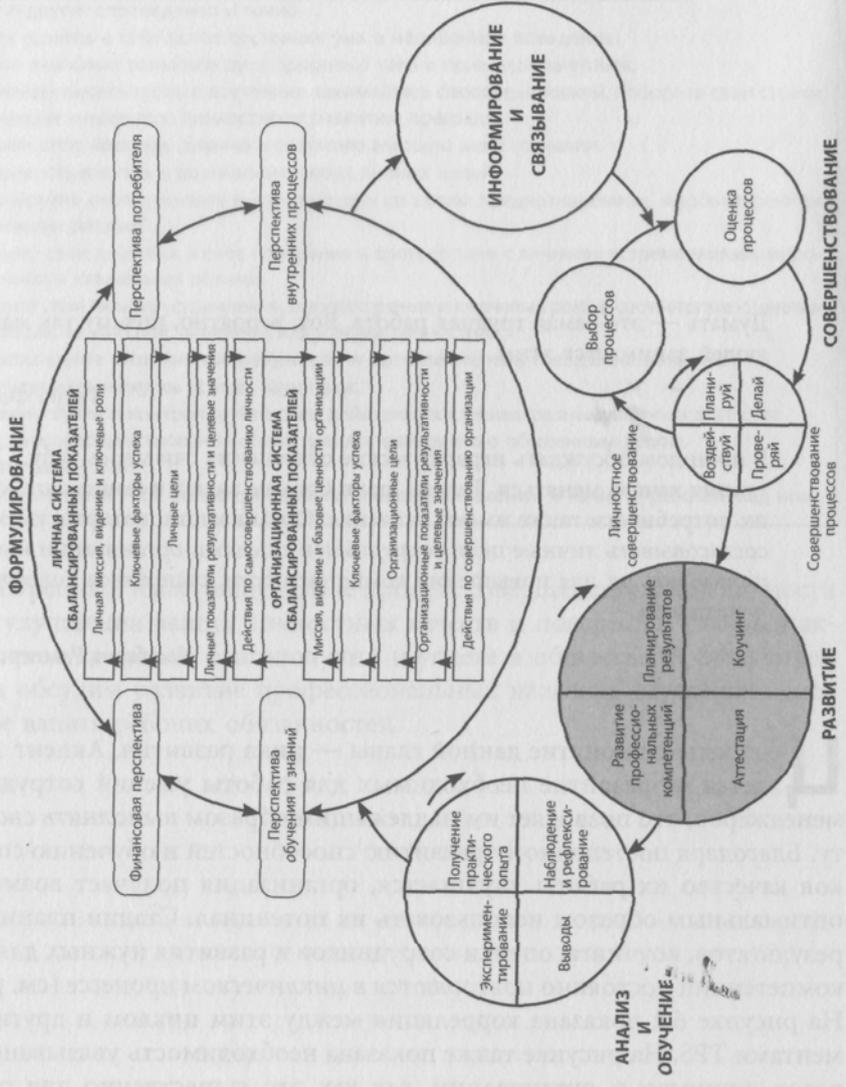
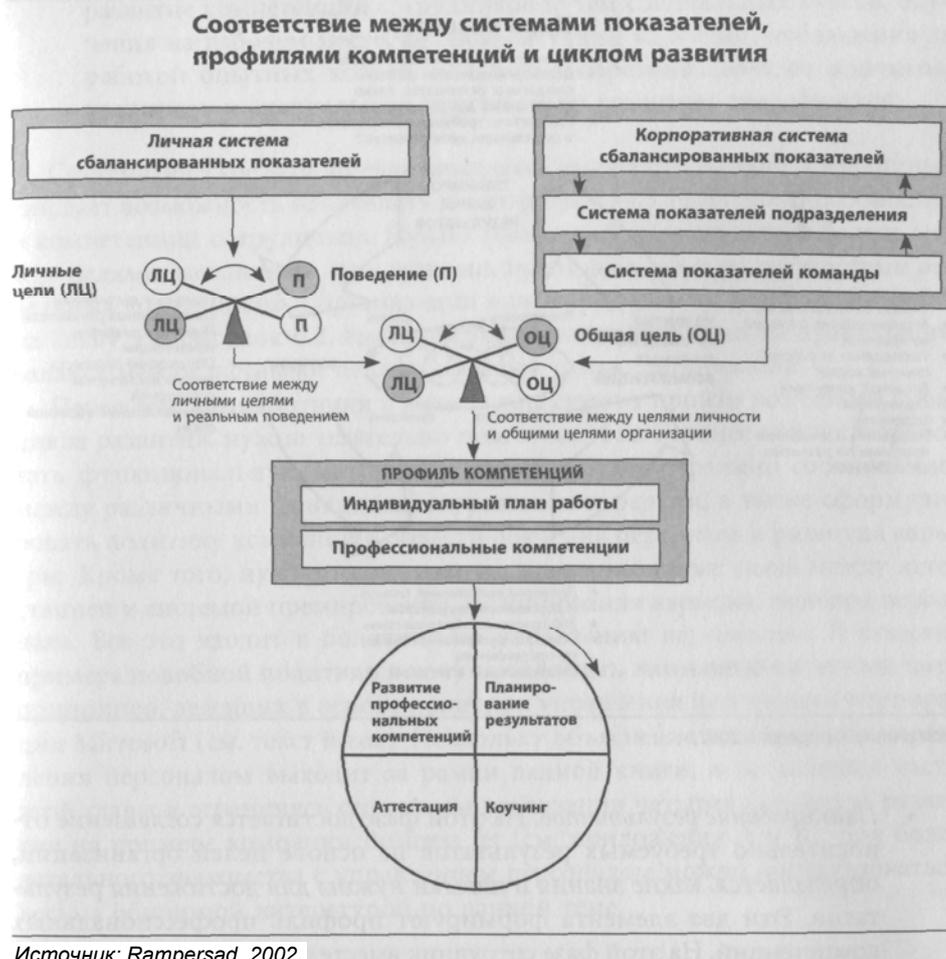


Рисунок 6.2

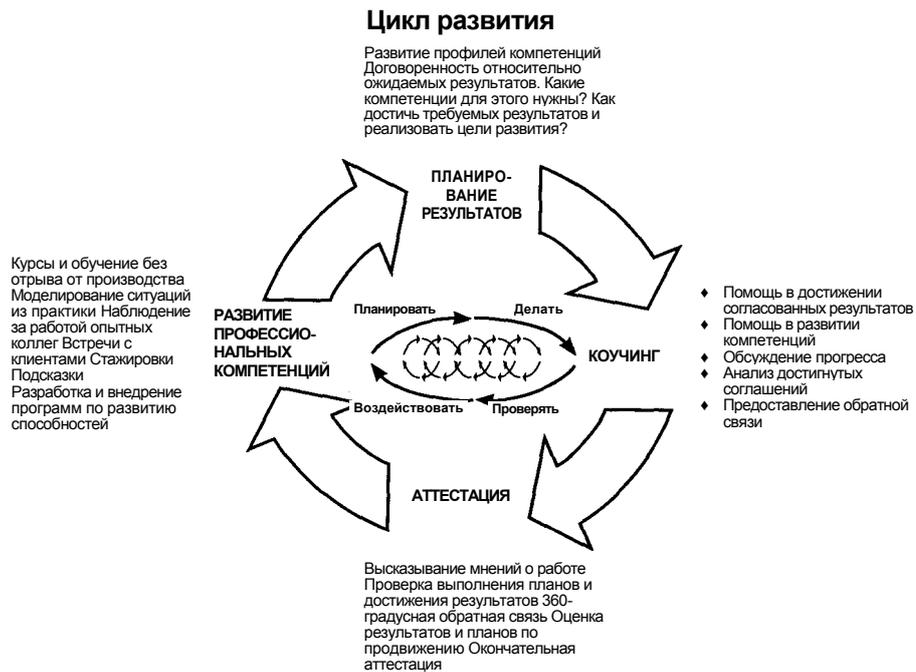


Источник: Rampersad, 2002.

эта проблема также часто игнорируется. В данной главе рассказывается, как на основе концепции TPS можно более эффективно развивать компетенции и проводить оценку персонала. Как я уже упоминал, ориентация на результаты — существенный элемент концепции универсальной системы показателей деятельности. Мы уже рассказывали в Главе 3 о том, как требуемые результаты становятся отправной точкой для всей деятельности организации. С их помощью каждый сотрудник узнает об общих целях организации и о том, что каждый должен сделать, чтобы реализовать данные цели.

Следующий шаг в цикле TPS помогает работнику развить *требуемые профессиональные (нужные для работы) компетенции* и повысить эффективность работы. Данное развитие осуществляется в соответствии с четырьмя фазами цикла развития (см. рис. 6.3).

Рисунок 6.3



Источник: Rampersad, 2002.

Планирование результатов. На этой фазе достигается соглашение относительно требуемых результатов на основе целей организации, определяется, какие знания и навыки нужны для достижения результатов. Эти два элемента формируют профиль профессиональных компетенций. На этой фазе сотрудник вместе со своим руководителем разрабатывает индивидуальный план работы. На основе этого плана проводятся периодические (обычно ежегодные) встречи руководителя и сотрудника, на которых они решают, насколько успешно реализуются поставленные цели и происходит ли развитие потенциала сотрудника. На этих встречах также обсуждается, какие компетенции сотрудник смог реализовать.

Коучинг. На этой фазе менеджер и его подчиненный периодически встречаются для обсуждения продвижений. Менеджер дает рекомендации, уточняет обязанности сотрудника и предоставляет обратную связь.

Аттестация. Официальная аттестация проводится периодически (чаще всего раз в год) для проверки выполнения всех условий, обсужденных при планировании результатов. Если условия выполнены, уточняется, как это было сделано.

- ◆ *Развитие профессиональных компетенций.* На этой фазе проводится развитие компетенций сотрудников путем специальных курсов, обучения на рабочем месте, анализа ситуаций из жизни, наблюдения за работой опытных коллег, получения обратной связи от клиентов, тренингов и специальных программ по развитию способностей.

Систематическое выполнение комплекса вышеперечисленных мероприятий дает возможность направлять и контролировать развитие способностей и компетенций сотрудников. Нужно только найти правильный баланс между целями, желаниями, ожиданиями, притязаниями и потребностями отдельных сотрудников и организации в целом. Обратите еще раз внимание на Главу 3 и рисунок 6.2, где подчеркивается необходимость правильного баланса между личными целями и общей целью организации.

Перед тем, как работники и менеджеры сумеют пройти все четыре фазы цикла развития, нужно тщательно подготовиться. Заранее нужно разработать функциональную матрицу, в которой будет отражено соотношение между различными функциями и уровнями иерархии, а также сформулировать политику компании в области обучения персонала и развития карьеры. Кроме того, нужно принимать во внимание также связь между аттестацией и системой премирования, планирования карьеры, подбора персонала. Все это входит в политику по управлению персоналом. В качестве примера подобной политики я хочу предложить вниманию читателей пять принципов, лежащих в основе политики управления персоналом корпорации Microsoft (см. текст ниже). Поскольку объяснение всех аспектов управления персоналом выходит за рамки данной книги, в оставшейся части этой главы я ограничусь описанием реализации четырех фаз цикла развития на примере компании Business Jet (см. приложения А и Б). Для более детального знакомства с управлением персоналом можно воспользоваться весьма обширной литературой по данной теме.

Пять принципов управления персоналом компании Microsoft

1. **ПОЛНОМОЧИЯ.** Давать людям достаточно полномочий, чтобы они могли выбирать задачи, которые могут выполнить от начала до конца самостоятельно.
 2. **РАВЕНСТВО.** Обращаться со всеми сотрудниками одинаково и требовать, чтобы другие поступали так же.
 3. **ОРИЕНТАЦИЯ на РЕЗУЛЬТАТ.** Уделять серьезное внимание результату работы и заранее сообщать сотрудникам, что точно ожидается от них.
 4. **ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА.** Активно использовать электронную почту для общения, вести с ее помощью открытое и конструктивное обсуждение важных идей и полезных предложений.
 5. **ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ.** Вознаграждать сотрудников за успешную работу, при чем не только деньгами, но также похвалой и признанием заслуг.
-

Планирование результатов

Все наши мечты могут стать реальностью, если у нас хватит храбрости им следовать.

Уолт Дисней

Планирование результатов — первая фаза цикла развития (см. рис. 6.4). На этой фазе разрабатывается профиль компетенций, нужных для данной работы. На базе этого профиля планируются результаты, которые связываются с показателями результативности и набором компетенций. На встрече между менеджером и его подчиненным обсуждению этих моментов уделяется самое серьезное внимание.

Подготовка профиля компетенций

На практике используются три различных значения понятия «компетенции».

1. Уникальные характеристики организации, состоящие из знаний, технологий и процессов, которые можно создать и развивать. Такие компетенции, относящиеся ко всей организации, называются *ключевыми компетенциями* [Hamel & Prahalad, 1994]. Данные компетенции тесно связаны с организационной системой сбалансированных показателей.
2. Совокупность знаний, опыта, навыков, ценностей, норм, моделей поведения отдельного сотрудника, которая служит основой его личного успеха и положения в обществе. Эта *индивидуальная компетенция* тесно связана с личной системой сбалансированных показателей.

Рисунок 6.4



3. Совокупность знаний, опыта, навыков, ценностей, норм, моделей поведения, необходимых для выполнения данной работы. Эта *профессиональная компетенция* связана с индивидуальным планом работы и входит в профиль компетенций. Именно это значение слова «компетенции» — центральная тема данной главы.

Как вы, наверное, помните, во второй главе мы определили понятие «знания» как *функцию от информации, культуры и навыков*. Это означает, что информация, способности, опыт, навыки, отношения, нормы, ценности, мнения и принципы также входят в определение понятия «компетенции». Приведенный ниже текст показывает, какую роль PBSC, OBSC и индивидуальный план работы играют в общей концепции универсальной системы показателей деятельности.

ЛИЧНАЯ СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ -> совершенствование личности сотрудников основано на *индивидуальных компетенциях* и нацелено на достижение личного благосостояния и успеха в обществе.
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ —> контроль и совершенствование бизнес-процессов основаны на *ключевых компетенциях* организации и нацелены на усиление ее конкурентных преимуществ.
ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ -> постепенное обучение и развитие потенциала сотрудников основано на *профессиональных компетенциях* и нацелено на эффективное выполнение работы.

Профессиональные компетенции — часть общего *профиля компетенций*, который включается в цикл развития (см. рис. 6.2). Этот профиль включает индивидуальный рабочий план и набор знаний (опыт, навыки, ценности, нормы, а также поведение), нужных для реализации целей и достижения результатов. Ключевые факторы успеха организации трансформируются в результаты, которых должны добиться сотрудники, и в способности, которые они должны для этого приобрести. Профиль компетенций, нужных для конкретной работы, включает в себя:

1. *Индивидуальный рабочий план*. В нем перечислены требуемые результаты (цели, показатели результативности, целевые значения), которые периодически выносятся на обсуждение. Четыре перспективы (*финансы, отношения с потребителями, внутренние процессы, знания и обучение*) и запланированный результат становятся основными темами для обсуждения на встрече между менеджером и его подчиненными.
2. *Набор компетенций, связанных с работой* (а также уровни компетенций). Это то, чем должны овладеть сотрудники для реализации общей цели организации.

Подготовка профиля компетенций (и начало цикла развития) производится на основе общей цели организации и частично — на базе личных целей сотрудника (см. рис. 6.5).

Рисунок 6.5

От личных целей до развития компетенций



Индивидуальный рабочий план

Индивидуальный рабочий план готовится на основе системы показателей команды (см. рис. 4.2). В этом плане менеджеры и сотрудники вместе определяют, какие результаты ожидаются от каждого в течение предстоящего периода. То, что этот план готовится при участии сотрудника, положительно сказывается на его мотивации и помогает развивать самостоятельность, которая положительно сказывается на достигнутых результатах. Индивидуальный план работы имеет почти такую же структуру, как и система сбалансированных показателей. Цели, показатели результативности и целевые значения разделены по четырем перспективам (*финансы, отношения с клиентами, внутренние процессы, знания и обучение*). Эти перспективы формируются на основе миссии организации. Чтобы достичь результатов, сотрудники должны помнить обо всех четырех перспективах. Цели, ставящиеся перед сотрудниками, должны быть сформулированы так, чтобы они были сложными, но достижимыми. Таким образом, индивидуальный рабочий план должен быть ориентирован на результаты, которых следует достичь, а не на задачи, которые нужно выполнить. Цели должны быть ранжированы по важности — как описано в Главе 3. Наивысший ранг должны получать те цели, достижение которых способствует наибольшему вкладу в успех организации.

В качестве примера в таблице 6.1 я привожу индивидуальный рабочий план Джона Ван Дама, лидера команды по обеспечению безопасности Business Jet. Джон и руководитель его подразделения Стив Дэниел вместе составили этот план в январе 2002 года. Он был подготовлен на основе системы сбалансированных показателей команды, в которую входит Джон (см. табл. 4.1), и описывает, что ожидается от Джона для того, чтобы реализовать видение всей команды. В план также включен ряд элементов из личной системы сбалансированных показателей Джона. Это, а также профессиональные компетенции — центральные темы при планировании, коучинге и аттестации, которые проводятся между Стивом и Джоном в 2002 году (см. приложение А).

Профессиональные компетенции

Профессиональные компетенции можно разделить на следующие категории:

- ◆ *Компетенции, относящиеся к работе и уровню интеллекта.*
- ◆ *Компетенции на уровне знаний:* то, что нужно изучить и знать.
- ◆ *Компетенции на уровне навыков:* то, что человек должен уметь делать.
- ◆ *Компетенции на уровне поведения:* отношения, принципы, нормы и ценности, манера поведения и другие качества, необходимые для того, чтобы занимать определенную должность.

Индивидуальный рабочий план Джона Ван Дама

| ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ РАБОЧИЙ ПЛАН | | | |
|--|--|---|---|
| Организация: Business Jet Подразделение: служба безопасности Менеджер: Стив Дэниел Сотрудник: Джон Ван Дам Должность: лидер команды Команда: группа безопасности аэропорта Шипхол Период: январь 2002 — декабрь 2002 | | | |
| ФИН АНС ОВА | Цели | Показатели результативности | Целевые значения |
| | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Работать с большей экономией ♦ Ввести меры по снижению издержек ♦ Изучить потери от некачественной работы | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Эффективность ♦ Число реализованных мер ♦ Число разработанных предложений | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Увеличить на 10% в 2002 году ♦ По крайней мере, две в квартал ♦ Увеличить на 30% в 2002 году |
| ПЕРСПЕКТИВА ПОТРЕБИТЕЛЯ | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Внимательное и дружелюбное отношение к пассажирам при проверке | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Число жалоб пассажиров | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Сократить за год минимум на 50% |
| | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Вклад в анализ рисков ♦ Разработка процедур по безопасности | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Число предложений по безопасности ♦ Число разработанных/пересмотренных процедур по безопасности | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Минимум два в квартал ♦ 8 процедур в 2002 году |
| ПЕРСПЕКТИВА ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Не делать серьезных ошибок, решая задачи обеспечения безопасности ♦ Мотивация ♦ Вклад в работу в качестве руководителя команды проекта «Улучшение безопасности в аэропорте Шипхол» ♦ физическое и умственное здоровье ♦ Эффективный коучинг членов команды ♦ Доверие руководства относительно выполнения работы | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Число серьезных ошибок ♦ Производительность труда ♦ Число практических идей в области безопасности ♦ % пропусков по болезни ♦ Уровень стресса ♦ % работников, считающих, что они получают эффективный коучинг ♦ Уровень удовлетворенности менеджера службы безопасности | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Снизить на 50% к концу года ♦ Увеличить на 80% к декабрю 2002 года ♦ Минимум 5 в 2002 году ♦ Сократить до уровня не более 2% до ноября 2002 года ♦ Сократить, по крайней мере, на 30% к концу 2002 года ♦ 75% в 2002 году ♦ Минимум 75% к концу 2002 года |
| ПЕРСПЕКТИВА ЗНАНИЙ И ОБУЧЕНИЯ | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Повысить компетентность в сфере безопасности ♦ Открытый и честный обмен информацией между коллегами ♦ Активное участие в работе команд оптимизации ♦ Коллеги, обученные обыскивать агрессивных пассажиров и общаться с ними ♦ Улучшенные навыки коучинга | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Сертификат по безопасности ♦ Опыт обмена знаниями ♦ Число разрешенных проблем в области безопасности ♦ Число коллег, прошедших тренинг ♦ Удовлетворенность членов команды стилем коучинга | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Получить в 2002 году на 30% сертификатов больше ♦ 75% к концу 2002 года ♦ Увеличить на 30% к концу 2002 года ♦ 25 коллег в 2002 году ♦ Минимум 75% к концу 2002 года |

Примеры профессиональных компетенций: делегирование, коучинг, управление, самостоятельная работа, ориентация на клиентов, сотрудничество, навыки межличностного общения, организованность, ориентация на процесс, проактивная деятельность, вдохновение, решимость, умение убеждать и т.д. Для успешного выполнения работы нужно обладать различными компетенциями. Их число варьируется и зависит в основном от содержания и сложности работы. На практике число различных элементов профессиональной компетенции для большинства должностей — от пяти до двадцати. Для некоторых специальностей число таких элементов может быть и больше. Например, Доплер и Лаутерберг [Doppler, Lauterburg, 1996] считают, что консультанты по организационным переменам должны обладать тридцатью тремя различными компетенциями (см. табл. 6.2).

Важно быть реалистом и не стараться преувеличивать число требуемых компетенций. Дайте возможность менеджеру и работникам определить от пяти до десяти наиболее важных компетенций, которые способствуют достижению успеха организации. Для составления такого списка могут быть полезны следующие вопросы [Van der Togt & Kemp, 1997]:

- ◆ Какие важные задания нужно выполнить, чтобы говорить, что результаты достигнуты и соответствуют планам?
- ◆ Какие навыки должен иметь сотрудник, чтобы адекватно выполнять задания?
- ◆ Какое обучение (знания) нужно, чтобы выполнять эти задания?
- ◆ Какая манера поведения, какое отношение ожидаются от этого человека?

Уровень компетенций во время аттестации оценивается в баллах. Для этого используются специальные формы и шкалы, размерность которых варьируется от двух до пяти. Часто используется следующая шкала из четырех пунктов:

1. превышает требования;
2. соответствует требованиям;
3. не вполне соответствует требованиям;
4. ниже требований.

После определения компетенций в каждой из них выделяется от четырех до семи уровней «совершенства». Например, в такой компетенции как *креативность* можно выделить следующие пять уровней — от слабой до высокой креативности [Wanjooy, 2001]:

1. Вместе с другими обдумывает новые идеи и решения.
2. Предлагает новые идеи и решения.
3. Замечает взаимосвязи, которых не видят другие.
4. Развивает инновационные идеи и подходы.
5. Стимулирует других развивать инновационные идеи и подходы.

В таблице 6.3 показаны четыре уровня развития такой компетенции, как *независимость* — от слабой (A) до сильной (D) [Broek, Giessen, and Oers

Таблица 6.2

Компетенции реформаторов организаций

А. Личные характеристики

- 1) Здоровая физическая конституция (уверенность в себе, стойкость, устойчивость к стрессу)
- 2) Позитивный настрой (оптимистическое, конструктивное отношение к жизни)
- 3) Открытость и честность (прямота, спонтанность, искренность)
- 4) Желание брать ответственность (личная вовлеченность)
- 5) Готовность к сотрудничеству (в противовес авторитаризму)
- 6) Смелость занять личную позицию и принимать самостоятельные решения (готовность отстаивать свои убеждения)
- 7) Выполнение обязательств (в том числе запланированных встреч)
- 8) Интуиция (использование эмоций)
- 9) Чувство реальности (понимание того, что реалистично)
- 10) Юмор (способность расслабиться)

В. Особые навыки

- 1) Способность создавать атмосферу открытости и доверия
- 2) Способность хорошо слушать (активное слушание)
- 3) Способность убеждать людей и пробуждать их энтузиазм (чтобы они были мотивированы и ориентированы на работу)
- 4) Способность объединять (создавать команды и делать так, чтобы они работали как единое целое)
- 5) Умение разрешать конфликты (не бояться иметь свою точку зрения и не бояться конфронтации)
- 6) Понимание процессов (понимание закономерностей развития и умение управлять развитием)
- 7) Умение справляться с хаосом (способность работать в сложных ситуациях)
- 8) Стратегическая компетенция (способность понимать сложные взаимосвязи и предпринимать нужные меры)
- 9) Межкультурная компетенция (способность работать в различных культурах)
- 10) Ясность коммуникаций (ясность мысли, способность говорить коротко и по делу, давать простые и понятные формулировки)

С. Особый опыт

- 1) Самовосприятие, познание своего «Я» (способность внимательно наблюдать за самим собой долгое время, чтобы понять свои личные черты, мотивы и поведение в обществе)
- 2) Опыт работы наставником (опыт советов, консультаций, коучинга)
- 3) Опыт работы в командах (руководство и развитие малых групп)
- 4) Общение с большими группами (организация и проведение совещаний больших групп сотрудников)
- 5) Управление проектами (организация и руководство проектами перемен)

Д. Специальные знания

- 1) Знание основ психологии
- 2) Фундаментальные знания основ бизнеса
- 3) Теория систем и теория хаоса
- 4) Групповая динамика
- 5) Теория организации
- 6) Организационная психология
- 7) Принципы развития организации (цели, стратегии)
- 8) Методы воздействия на развитие организаций (методики, инструменты, процессы)

Источник: Doppler & Lauterburg, 1996.

van Dorst, 2000]. На рисунке 6.6 показаны пять уровней компетенции *сотрудничества*. В приложении А показано развитие таких компетенций, как *способность к обучению, решение проблем, устойчивость к стрессу, коучинг, ориентация на клиентов, умение слушать, умение убеждать и видение*.

В конце периода аттестации менеджер на основе результатов работы подчиненного оценивает достигнутый им уровень по каждой компетенции. Затем определяется обобщенная итоговая оценка компетенции сотрудника. Иногда разным компетенциям назначаются веса, которые учитываются при подсчете итогового *балла*.

Таблица 6.3

Развитие компетенции «независимость»

| Независимость | | | |
|---|---|--|---|
| Часто нуждается в помощи, корректировке, надзоре и дополнительных указаниях. Неэффективно планирует и организует свою работу. | Самостоятельно выполняет задания. Эффективно организует свою работу. Нуждается в помощи, только если сталкивается с нетипичными задачами. | Почти все задания выполняет самостоятельно. Помощь нужна только в самых сложных ситуациях. | Обычно действует независимо, очень систематично и эффективно, даже в напряженных и сложных ситуациях. |
| A | B | C | D |

Рисунок 6.6

Развитие компетенции «сотрудничество»

| |
|---|
| <p>Сотрудничество: способность внести вклад в реализацию общих целей команды</p> <p>Уровни:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Участвует. Участвует в работе команды, выполняет свою часть работы. Соглашается с решением команды. Сообщает другим нужную информацию. Помогает, если об этом попросят. 2. Поддерживает других. Отдает должное сильным сторонам членов команды и помогает справиться с недостатками. Вдохновляет коллег, дает им почувствовать их важность. Конструктивно реагирует на чужие идеи. Улучшает взаимодействие с другими членами команды. 3. Создает вовлеченность. Ценит других, не стесняется показывать свое уважение. Вовлекает других в процесс работы и старается повысить их самоуважение. Активно участвует в работе, готов помочь. Выслушивает коллег, когда они рассказывают о своих проблемах. 4. Стимулирует групповое обучение. Постоянно уделяет внимание росту информированности и использованию знаний членов команды. Ценит мнения других и учится у них. Учится на собственных ошибках. Обменивается знаниями с коллегами. Оценивает идеи и предложения коллег, интерпретирует информацию. Дает коллегам советы, подсказывает, что и как следует делать. Предоставляет конструктивную обратную связь. 5. Укрепляет командный дух. Создает положительную эмоциональную атмосферу энтузиазма и преданности делу. Направляет усилия команды и создает климат доверия, взаимопомощи, уважения, заинтересованности; мотивирует. Понимает свою роль и знает о наиболее важных качествах самого себя и членов команды. Поддерживает моральный дух команды, избегает конфликтов, умело строит общение. Хорошо знает внутренних поставщиков и потребителей. |
|---|

Плановая встреча

Во время плановых встреч менеджер и его подчиненный окончательно договариваются относительно целей, показателей результативности и целевых значений, с одной стороны, и профессиональных компетенциях, которые работник должен развить, — с другой. Менеджер и подчиненный обмениваются мнениями и аргументами, делятся ожиданиями и определяют, что каждый из них должен сделать, чтобы добиться нужных результатов и развить требуемые компетенции. Сотрудник отмечает, какие задачи, по его мнению, решаемы, а какие нет, каковы его личные ожидания и планы, что ему понадобится, чтобы добиться желательных результатов, и с какими препятствиями он может при этом столкнуться. Достигнутое соглашение документируется по специальной форме, в которой указывается имя и должность сотрудника, ставится его подпись и подпись менеджера, указываются сроки, области, в которых ожидается достижение результатов, а также от пяти до восьми элементов, над которыми предполагается работать (для каждого элемента указывается его относительная важность, одна или более целей, а также соответствующие им показатели результативности и целевые значения). Кроме этого указывается, какую помощь будет оказывать менеджер, а также даты следующих встреч по обсуждению планов, коучингу и аттестации.

Решения относительно необходимых компетенций, требуемых для достижения запланированных результатов, часто фиксируются в отдельном документе. Для каждой профессиональной компетенции фиксируются следующие элементы: определение, уровни компетенции и их относительная важность, действия и поведение, которое ожидается от сотрудника до следующей аттестации, поддержка, которую будет оказывать менеджер. Сотрудник и его менеджер получают копии заполненных форм, а оригиналы хранятся в личном деле работника в отделе персонала. В приложении А приводятся примеры таких документов, которые были составлены в 2002 году на плановой встрече между сотрудником службы безопасности компании Business Jet Джоном Ван Дамом и его менеджером Стивом Дэниелом.

Коучинг

Люди — это не активы и не ресурсы. Они — драгоценности, которые нужно охранять.

У. Эдвардс Деминг

На второй фазе цикла развития (см. рис. 6.7) менеджер помогает своему подчиненному добиваться запланированных результатов и развивать требуемые профессиональные компетенции.

Рисунок 6.7

Вторая фаза цикла развития



Два-три раза в год менеджер встречается со своим подчиненным и обсуждает достигнутый им прогресс. Оценка достигнутых результатов и развития компетенций делается на основе ранее составленных документов (см. выше), в которые, если нужно, вносятся изменения и коррективы. Коучинг проводится с целью помочь сотруднику улучшить качество работы, развить его способности по оптимизации работы, поставить новые интересные задачи и повысить мотивацию.

Первая сессия по коучингу заслуживает специального внимания. Все должны ясно знать цели, правила, методы и график сессий по коучингу. В разделе аттестационной формы, относящемся к коучингу, указывается, что у сотрудника получается хорошо, а что следует улучшить и каким образом; какие есть препятствия, какие ситуационные факторы влияют на работу, какое обучение и тренинг нужны, как их проводить. Основные вопросы следующие: как идут дела? Как можно улучшить ситуацию? Что вас мотивирует? Что вам помогает? Что мешает? Все ли выполняют достигнутые соглашения? Правильно ли действуют сотрудники для достижения нужных результатов? Где постоянно происходят сбои? Чему вы научились? Также решается, кто, что и когда будет делать до следующей аттестации.

Во время коучинга также дается промежуточная оценка достижений сотрудника. Если нужно, ему сообщают о его сильных и слабых сторонах. На данной фазе руководитель проводит *формальный коучинг*. Одновременно, в повседневной деятельности, менеджер выполняет роль *неформального коуча*, не заполняя никаких форм и не следуя никаким процедурам. Неформальный коучинг обсуждается в Главе 8, где также описывается, как эффективный коуч может развить у подчиненных самостоятельность и способность к обучению. Менеджер и подчиненный хранят отчеты о формальных

сессиях по коучингу до тех пор, пока все достигнутые соглашения не будут выполнены. В приложении А приводятся заполненные формы сессий по коучингу, которые провели в 2002 году Джон Ван Дам и его начальник Стив Дэниел.

Аттестация

У меня другое представление о лидерстве. Лидер — это тот, кто объединяет людей.

Джордж Буш

Аттестация — третья стадия цикла развития (см. рис. 6.8), которая проводится в заранее оговоренное время в конце определенного периода. Чтобы получить более полное представление о деятельности сотрудника, во время аттестации все чаще используется так называемая 360-градусная обратная связь. Суть этого подхода в том, что сотрудник получает оценку и обратную связь не только от своего руководителя, но также от коллег, клиентов и других людей. В данном разделе дается краткий экскурс в метод 360-градусной обратной связи.

Рисунок 6.8



Процесс аттестации

Основой для аттестации служат документы, заполненные на предыдущих фазах планирования результатов и коучинга. Аттестация продолжается от одного до двух часов, и, в отличие от сессий по коучингу, коммуникация

здесь односторонняя. Менеджер высказывает свое мнение о работе подчиненного. Подчиненный его слова не комментирует. Оценка менеджера основывается на наблюдениях за работой сотрудника за весь аттестационный период и на достигнутых результатах. Менеджер проверяет, все ли пункты выполнены, достигнуты ли целевые значения показателей результативности, и если да, то как. Его оценка в основном основывается на результатах измерений. Учитывается также связь между результатами и продвижением сотрудника. Поскольку обратная связь предоставляется сотруднику в течение всего года и сессии по коучингу проводятся регулярно, повышается вероятность, что сотрудник с пониманием и без удивления примет данную ему оценку.

Менеджер фиксирует результаты аттестации своего подчиненного в форме для аттестации, где записывает как уровень результата, так и достигнутых компетенций. Окончательное мнение формируется на основе оценки этих двух аспектов. В аттестационной форме проставляется дата и намечаются необходимые мероприятия (например, обучение и тренинг для улучшения работы и развития способностей). Аттестация завершается тем, что менеджер аргументирует свою точку зрения и подписывает вместе с сотрудником аттестационную форму. Заполненная аттестационная форма хранится в личном деле работника, который вместе с менеджером получает по копии этой формы. В приложении А приведен отчет об аттестации за период с января по декабрь 2002 года, в котором участвовали Стив Дэниел и Джон Ван Дам.

360-градусная обратная связь

Метод 360-градусной обратной связи — эффективный метод оценки, поскольку сотрудники получают обратную связь о своей работе (своих действиях и результатах) не только от непосредственных руководителей, но также от коллег, подчиненных, клиентов, поставщиков и других людей, которые хорошо знакомы с их повседневной работой. Заполняя анкету о профессиональной компетенции сотрудника, такие люди играют роль источника обратной связи и эталона сравнения. Такой же вопросник может заполнять и сам работник. Такая полная 360-градусная обратная связь может быть ценным дополнением к системе аттестации, описанной ранее. Этот метод оценки работы сотрудников весьма часто используется менеджерами среднего и операционного уровня. 360-градусная обратная связь — эффективный метод обучения, совершенствования и повышения результативности.

Итогом метода служит отчет по обратной связи, который используется для оценки и развития профессиональных компетенций сотрудников. Процесс 360-градусной обратной связи можно разделить на следующие фазы:

1. Выбор отдельных профессиональных компетенций из общего профиля компетенций конкретного сотрудника. Данные компетенции должны быть связаны с индивидуальным рабочим планом и личной системой сбалансированных показателей сотрудника.

2. Каждая компетенция разлагается на ряд утверждений. Например, для элемента профессиональной компетенции *применение знаний* [Broek, Griessen и Oers van Dorst, 2000] возможны следующие утверждения:
 - ◆ Часто нуждается в помощи при выполнении стандартных задач.
 - ◆ Хорошо информирован обо всех нововведениях.
 - ◆ Нуждается в профессиональной помощи только при решении сложных задач.
 - ◆ Обладает вполне достаточными знаниями для решения любых задач.
 - ◆ Быстро осваивает новые задания.
 - ◆ Служит источником информации для других сотрудников.
3. Определяются возможные ответы для каждого из утверждений. Обычно для этой цели используют пятибалльную шкалу: *абсолютно согласен, скорее согласен, трудно сказать, скорее не согласен, абсолютно не согласен.*
4. Выбор поставщиков обратной связи. Менеджер и сотрудник вместе выбирают людей, которые хорошо знают работу оцениваемого сотрудника. Это могут быть коллеги, подчиненные, а также клиенты и поставщики.
5. Заполнение вопросника, оценка каждого утверждения.
6. Обработка и интерпретация ответов. Собственные ответы сотрудника и оценки его менеджера сравниваются с ответами остальных людей. Составляется отчет, который обсуждается с сотрудником. После этого принимается решение о том, каких результатов следует достичь и какие компетенции развить в будущем году. Главный вопрос: что нужно делать чаще и чего лучше не делать, чтобы добиться более высоких результатов?

Во время аттестации Джона Вам Дама из компании Business Jet метод 360-градусной обратной связи был использован в дополнение к самой процедуре аттестации с целью создания прочной основы для развития его профессиональных компетенций. С этой целью при помощи данного метода были оценены такие элементы его профессиональной компетенции, как *ориентация на клиентов, коучинг и применение знаний*, так как именно они важны для работы в должности лидера группы. Результаты представлены в приложении Б.

Развитие профессиональной компетенции

Дар воображения значил для меня больше, чем способность усваивать знания.

Альберт Эйнштейн

После процессов планирования, коучинга, аттестации и получения 360-градусной обратной связи сотрудник и его руководитель получают представление о том, какие элементы профессиональной компетенции сотрудника

следует дополнительно развивать, чтобы он мог качественно выполнять свою работу. Таким образом, четвертая фаза цикла развития — это сознательное и бессознательное обучение (см. рис. 6.9).

Рисунок 6.9

Четвертая фаза цикла развития



Для развития профессиональной компетенции сотрудника можно использовать широкий диапазон средств:

- ◆ Курсы, семинары, конференции, обучение на рабочем месте.
- ◆ Разбор и анализ практических ситуаций.
- ◆ Индивидуальное наставничество и коучинг на рабочем месте.
- ◆ Работа с более опытными коллегами.
- ◆ Встречи с клиентами для получения обратной связи.
- ◆ Бенчмаркинг.
- ◆ Стажировка и обучение в других подразделениях или в других организациях.
- ◆ Рекомендации по развитию профессиональных компетенций.
- ◆ Программы по развитию способностей.

Во многих случаях для того, чтобы дать возможность работнику развить профессиональную компетенцию, важную для успешного выполнения его работы, следует использовать все эти средства. Надо стараться, чтобы такое обучение включало в себя как можно больше практической работы, *обучения на рабочем месте* и «*обучения действием*». Усвоение новых идей и приобретение новых навыков, интеграция их в повседневную работу меняют настрой сотрудника и повышают эффективность его работы. При этом нужно отметить, что знания и навыки приобрести легче, чем изменить поведение, которое сильно зависит от врожденных качеств. Но и эту пробле-

му в большинстве случаев можно решить при помощи индивидуального коучинга.

Для того, чтобы работать эффективно, сотрудник должен обладать солидным багажом базовых знаний и постоянным доступом к самой новой информации. Эту задачу можно решить при помощи *программы развития способностей*. Дореваард и Нийс [Doorewaard and Nijis, 1999] выделяют следующие требования для эффективных программ развития способностей:

- ◆ Охватывать знания, способности и отношение к работе сотрудников, помогать им учиться как на собственных сильных сторонах, так и на ошибках.
- ◆ Соответствовать целям и стратегии организации; эти цели должны быть отражены в конкретных программах развития, причем сотрудники сами должны нести ответственность за результаты обучения.
- ◆ Соответствовать конкретной учебной ситуации.
- ◆ Быть «встроенным» в конкретные рабочие ситуации, затрагивать реальные проблемы работы и профессиональной карьеры. Наладить постоянное соответствие работы и обучения.
- ◆ Ответственность за процесс обучения должны нести не только преподаватели, но коллеги и менеджеры.
- ◆ Быть нацеленными на поиск методов обучения, обеспечивающих оптимальное соответствие целям сотрудников и организации.

Интересный взгляд на программы развития способностей есть и у Вегемана [Weggeman, 1997]. Он считает, что такие программы должны быть нацелены на:

1. *Передачу явных, практических знаний* при помощи:
 - ◆ организации мозговых штурмов и совещаний по решению проблем;
 - ◆ реализации опережающей политики обучения, включающей как внутренние, так и внешние курсы обучения (симпозиумы, семинары, рабочие совещания и пр.);
 - ◆ лекций приглашенных специалистов.
2. *Обмен неявными знаниями*, в том числе при помощи назначения молодым сотрудникам наставников и коучей, периодической ротации и перевода в другие подразделения специалистов, обладающих ценными знаниями и опытом, участия в работе нескольких рабочих групп, внутренних совещаний по обсуждению хода работы над проектами, стимулирования использования приобретенных знаний.
3. *Совершенствование способностей к обучению («учиться лучше учиться»)*, в том числе при помощи: инструментов самооценки, собственного стиля обучения, типа поведения, роли в группе, ориентации на потребителя и других навыков, координации встреч между профес-

сионалами в организации для обмена знаниями, курсов «обучения учению».

Для успешного развития способностей предлагается систематически учитывать личную систему сбалансированных показателей сотрудников в процессе развития их профессиональных компетенций. Кроме того, нужно побуждать их использовать в работе то, чему они научились, и делиться знаниями и опытом с коллегами. Следует узнать, в каких областях сотрудники хотят приобрести новые знания и включить эти пожелания в их личные системы сбалансированных показателей и индивидуальные планы работы. Макколл [McCall, 1998] собрал интересные данные о возможных способах стимулирования процесса развития профессиональных компетенций (см. ниже).

| Меры стимулирования развития компетенций | | |
|--|--|---|
| Улучшение качества информации | Стимулирование и обеспечение ресурсами | Поддержка перемен |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Давайте конкретную обратную связь | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Формулируйте конкретные и поддающиеся оценке цели | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Оказывайте эмоциональную поддержку |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Приводите много примеров | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Согласовывайте процесс развития компетенций со стратегией организации | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Следите за изменениями контекста |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Обеспечивайте обратную связь по важным аспектам профессиональной компетенции | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Найдите способы оценки прогресса в достижении целей программы развития | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Подумайте о том, как проводимые перемены повлияют на других сотрудников, содержание работы и т.д. |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Давайте обратную связь о развитии, производительности, результатах | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Сделайте так, чтобы работники несли ответственность за достижение целей программы развития | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Если нужно, измените контекст |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Руководители подразделений должны признавать, что проблемы существуют | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Привлекайте сотрудников, участвующих в программе, к формулированию целей и норм | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Создайте в организации такую среду, в которой перемены поддерживались бы и поощрялись |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Используйте надежные источники информации | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Сделайте программу развития реальным приоритетом | |

- ◆ Не ходите «вокруг да около», действуйте
- ◆ Предоставляйте обратную связь, даже если сотрудник работает хорошо
- ◆ Если сообщения противоречивы, объясните, что ожидается в длительной перспективе
- ◆ Интерпретируйте обратную связь с учетом перспектив
- ◆ Создайте условия для обратной связи, которая отражает стратегию организации в будущем
- ◆ Предоставляйте обратную связь в удобной для адресата форме
- ◆ Если возможно, повышайте качество обратной связи, поступающей с производства, от клиентов и из других «естественных» источников
- ◆ Сделайте так, чтобы материальное вознаграждение сотрудников зависело от их личного развития и успешности работы
- ◆ Продвигайте сотрудников в должности или переводите в другое подразделение с учетом развития
- ◆ Продвигайте в должности тех, кто может служить позитивным примером развития профессиональной компетенции
- ◆ Чтобы рост был успешным, позаботьтесь о материальных стимулах и моральном поощрении
- ◆ Привлекайте больше ресурсов для программ развития
- ◆ Прежде всего проверьте, не препятствует ли сложившаяся система материального стимулирования росту личных результатов сотрудников
- ◆ Найдите сотрудников, которые могли бы служить позитивным примером
- ◆ Создайте обстановку, в которой можно было бы практиковаться и испытывать новые способы работы
- ◆ Обучайте сотрудников приобретению новых навыков

Источник: Used with permission of M.W. McCall. *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

На основе планов, коучинга, процесса аттестации, а также 360-градусной обратной связи были разработаны рекомендации по развитию профессиональной компетенции Джона Ван Дама из компании Business Jet, которые приводятся в приложениях А и Б. Как показано в данной главе, для эффективного выполнения работы важно постоянно следовать правилам цикла развития. Завершаясь, цикл повторяется снова, но уже на базе нового профиля компетенции. Таким способом сотрудники могут постоянно развивать свои профессиональные способности и удовлетворять своей работой менеджеров, коллег, клиентов и других лиц. Цикл развития также помогает при реализации личной системы сбалансированных показателей. В итоге стадия развития помогает сотрудникам улучшать как собственные способности к обучению, так и способность к обучению всей организации, о чем пойдет речь в следующей главе.

Глава 7

АНАЛИЗ И ОБУЧЕНИЕ

Всякий, кто перестает учиться, — старик, неважно, сколько ему лет: двадцать или восемьдесят. Всякий, кто продолжает учиться, остается молодым. Самая прекрасная в жизни вещь — сохранить свой разум молодым.

Генри Форд

Если человек испытывает радость — он учится, а если в человеке доминирует страх — он ничему не может научиться.

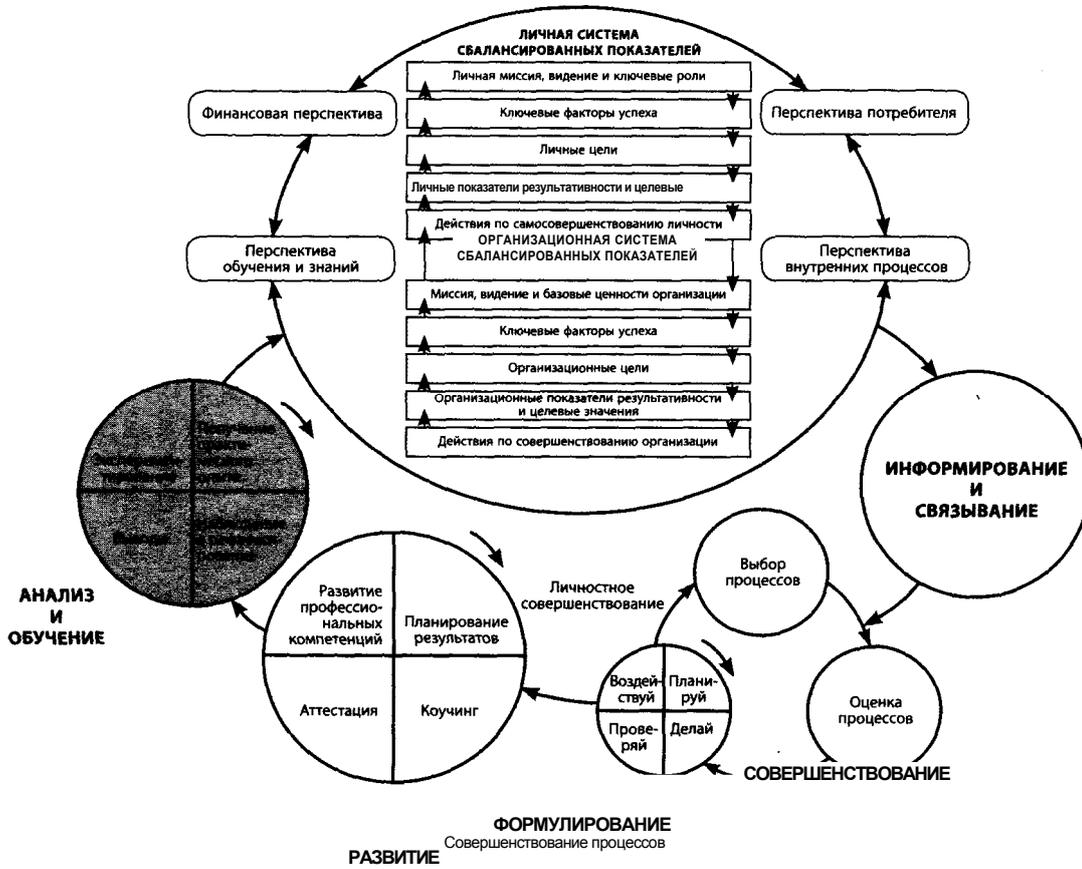
Хьюберт Рамперсад

Последний этап цикла TPS — это анализ систем показателей, обновление их с учетом изменившихся обстоятельств, поиск возможностей для совершенствования и документирование усвоенных уроков.

Аспекты цикла TPS, связанные с обучением, будут подробно обсуждаться в данной главе. Они связаны с предложенной Дэвидом Колбом концепцией цикла обучения [1984], которая является элементом перспективы знаний и обучения (см. рис. 7.1). Я буду обсуждать проблемы и индивидуального, и группового обучения, а также то, как на их основе развивать способность к обучению всей организации. Для этой цели вводится понятие аудита системы управления знаниями, с помощью которого можно оценить способность организации к обучению и создать такую организацию, которая способна постоянно учиться новому.

Рисунок 7.1

**Пятая стадия цикла
TPS**



Анализ

Тот, кто учится, но при этом не думает, — проиграл! Тот, кто думает, но не учится, — подвергается большой опасности.

Конфуций

Анализ нацелен на проверку того, что удалось и что не удалось сделать на предыдущих этапах цикла TPS, а также на выяснение того, в какой мере были достигнуты поставленные цели. В зависимости от степени соответствия результатов поставленным целям, реализация или формулировки систем показателей могут быть скорректированы. Последний этап цикла TPS (см. рис. 7.1) связан с этапом формулирования. Он служит цели постоянного согласования систем показателей с изменяющейся внешней средой. Это создает постоянный эффект обучения, помогающий организации лучше понять саму себя и внешнюю среду. Конечно, это относится и к отдельным сотрудникам, которые постоянно обновляют свои личные системы сбалансированных показателей и таким образом лучше узнают самих себя. Подобный анализ на уровне всей организации и ее отдельных сотрудников способствует процессу обучения в целом.

Что делается на этом этапе цикла обучения, показано на рисунке 2.10. Если говорить более конкретно, обратная связь от сотрудников играет важную роль в тестировании предположений организации относительно стратегических целей и действий по совершенствованию. Время от времени нужно корректировать системы показателей на стратегическом, тактическом, операционном и индивидуальном уровнях и обсуждать соответствующие результаты деятельности организации. Периодически анализируя реализованные улучшения и проверяя, действительно ли они работают, организация может проследить, выполняются ли ее стратегические цели. На данной стадии отклонения от целей должны рассматриваться как возможности для обучения. В целом анализ корпоративной системы сбалансированных показателей должен проводиться ежегодно. Что касается систем показателей подразделений и команд, то они обычно анализируются ежемесячно, проводится также поквартальный и итоговый годовой анализ. Такой анализ дает руководителям фирмы новые идеи, на нем обсуждаются вопросы стратегии и предложения по обновлению системы сбалансированных показателей.

Время от времени отдельные сотрудники должны проводить переоценку и пересмотр своих личных систем сбалансированных показателей. Частота такого анализа зависит от индивидуальных особенностей и обстоятельств, в которых находится тот или иной сотрудник. Рекомендуется, чтобы люди делали это ежемесячно или ежеквартально вместе с «доверенным лицом». Анализируя свой прошлый опыт и усваивая его уроки, вы лучше узнаете себя и повысите эффективность своей работы. Ваш индивидуальный план также нужно регулярно анализировать и со-

относить с циклом развития. Как уже указывалось в Главе 6, это должно быть одной из составляющих полугодовых сессий по коучингу и оценке деятельности, которые проводятся вашим непосредственным руководителем.

Обучение

Единственный надежный источник превосходства над конкурентами
— это способность учиться быстрее них.

Арьи де Гејз

Обучение — это циклический и кумулятивный процесс постоянного обновления и расширения копилки ваших знаний. Цель обучения — изменить ваше поведение, чтобы вы могли действовать более эффективно. Обучение — это процесс постоянной трансформации личности. Полезно различать *осознанное обучение* и *неосознанное обучение*. Первое обычно называют обучением при помощи образования, а второе — обучением на основе опыта. Осознанное обучение обычно более эффективно и лучше развивает способности, чем неосознанное, потому что предоставляет больше возможностей для контроля над процессом. По этой причине вам нужно разобраться в ваших личных устремлениях (образе личности и представлениях о себе). Люди, не сделавшие этого, обучаются менее эффективно. С другой стороны, неосознанное обучение носит циклический характер. Здесь опыт приобретается через деятельность — действия, которые дают новые знания. Эта форма обучения также крайне важна, о чем свидетельствуют приведенные ниже данные.

- ◆ После того, как вы что-то *прочитали*, вы запомните 10%.
- ◆ После того, как вы что-то *услышали*, вы запомните 20%.
- ◆ После того, как вы что-то *увидели*, вы запомните 30%.
- ◆ После того, как вы что-то *увидели и услышали*, вы запомните 50%.
- ◆ После того, как вы что-то *сделали сами*, вы запомните 90%.

Короче говоря, оптимальное обучение возникает тогда, когда у людей есть возможность действовать.

Можно также различать *индивидуальное обучение* и *групповое обучение* (последнее также называют *командным*, или *организационным обучением*). Индивидуальное обучение — это основа всех форм и процессов обучения. Без индивидуального обучения организационное обучение невозможно. При помощи индивидуального обучения работники учатся и изменяют свое поведение. При групповом обучении они обучаются вместе и учатся друг у друга. Групповое обучение ведет к тому, что учится вся организация, благодаря чему происходят процессы организационных пе-

ремен. И в обоих случаях обучение, как правило, основано на опыте. Примером может служить обучение, которое происходит, когда анализируются системы сбалансированных показателей и индивидуальные рабочие планы. Этот процесс постоянно соотносится с циклом обучения Колба (см. рис. 7.2). Этот цикл строится по горизонтальной и вертикальной осям, которые позволяют определить, к какому из полюсов близок данный процесс обучения. Эти оси: активность — рефлексивность и абстрактность — конкретность [см. также Senge, 1990]. Цикл Колба — это постоянный процесс, который состоит из следующих четырех фаз [Kolb, 1984]:

1. Приобретение практического опыта в деятельности; мы его приобретаем, *действуя*.
2. Восприятие этого опыта и его обдумывание (*рефлексия*) связаны с анализом и оценкой прошлых событий и действий. Как это происходило? Что пошло не так? Как теперь мы на это смотрим? Обучение происходит в процессе проб и ошибок.
3. Выводы из этого опыта, попытки понять его при помощи анализа и концептуализации (*обдумывание*). Перевод впечатлений от опыта в правила, гипотезы, модели, теории (взаимосвязи и обобщение), чтобы сделать выводы из сходных ситуаций. Что нового мы теперь узнали?
4. Проверка этих идей в экспериментах (опробование новых способов действий в новых ситуациях). На этой основе принимаются *решения* о том, какие меры предпринять, что выражается в новых действиях и новом опыте.

Согласно Колбу, обучение — это циклический процесс развития навыков, состоящий из *действий, рефлексии, обдумывания и решения*. То, какую форму обучения предпочитают люди, определяется их отношением к жизни и стилем деятельности, тесно связанными с личной системой сбалансированных показателей данного сотрудника. Ряд важных вопросов, относящихся к этому процессу обучения [Hargrove, 1995]: я открыт для обучения и принятия новых идей? Я хочу, чтобы на меня повлияли? Я действительно слушаю и слышу то, что мне говорят, и готов принять это? Я объясняю свои взгляды? Каждый человек индивидуален, то же относится и к PBSC. Следовательно, каждый работник нуждается в индивидуализированном стиле обучения. Один человек предпочитает дедуктивный стиль и интегрированный подход «от общего к частному» при решении проблем, а другой — индуктивный «от частного к общему», когда все частные аспекты обсуждаются последовательно. Один предпочитает визуализацию: графики, схемы, а другой — словесные, вербальные объяснения. Питер Хани и Алан Мамфорд [1992] на основе модели стиля обучения Колба различают четыре стиля обучения:

1. *Активист*. Активист полностью принимает новый опыт, у него широкие взгляды, он с энтузиазмом относится ко всему новому. Для него характерна тенденция сначала действовать, а потом уже думать о последствиях. Как только первоначальный энтузиазм начинает угасать, он сразу начинает задумываться о чем-то новом. Внедрение и реализация идей для него скучны. Он постоянно обращается к коллегам, но при этом делает все, чтобы оставаться в центре событий.
2. *Мыслитель*. Мыслитель любит рассматривать проблему и ситуацию с разных точек зрения, «отстраненно». Он анализирует свой собственный опыт, произошедшие события, тщательно их продумывает и оттягивает, насколько это возможно, окончательный вывод. Перед тем, как начать действовать, он тщательно продумывает все возможные последствия и аспекты своих действий. Перед тем, как начать действовать, он любит хорошо подумать. Во время совещаний и дискуссий предпочитает оставаться на заднем плане и с удовольствием наблюдает за активностью коллег. В группе такой человек обычно занимает несколько отстраненную позицию, он не бросается в глаза, и для него характерна терпимость.
3. *Теоретик*. Теоретик систематизирует свои наблюдения и выстраивает на их основе логичную концепцию. Он любит аналитическую работу, обожает принципы, теории, модели и систематическое мышление. Он решает проблемы шаг за шагом при помощи последовательных логических рассуждений. Он часто спрашивает: «А как эти две вещи согласуются друг с другом?» или «Почему вы делаете такой вывод?». Он не любит субъективизм и неопределенность и стремится к максимально возможной определенности, к совершенству и порядку во всем.
4. *Прагматик*. Прагматик всегда хочет проверить, работают ли идеи, теории, методики на практике. Прагматик — практичный, восприимчивый человек, который любит принимать решения и разрешать проблемы. Бесконечные дискуссии заставляют его нервничать. Он — натура практическая, «прочно стоящая на земле». Он воспринимает проблемы и риск как вызов. Его девизы: «Если только это работает!» и «Всегда можно найти лучший способ». Прагматики в основном учатся в процессе деятельности и основное внимание уделяют практике, а не теории.

Каждый стиль обучения соответствует четырем фазам цикла обучения (см. рис. 7.2). У всех стилей есть свои сильные и слабые стороны, и они не всегда сочетаются друг с другом. Так, теоретик — антипод прагматика. Например, теоретика особенно интересуют модели, понятия, теории, а прагматику не терпится их проверить на практике, чтобы узнать, работают ли они. Знать о своем предпочитаемом стиле необходимо, чтобы

повысить свою способность к обучению и сделать более позитивным свой «я-образ». Когда люди работают в группе над совершенствованием рабочего процесса, нужно принимать во внимание различие стилей обучения. Для эффективного группового обучения нужно, чтобы каждый член команды знал особенности своего стиля обучения и чтобы эти стили сочетались друг с другом. Центральный вопрос: каким образом мы и вся группа в целом можем получить пользу от особенностей друг друга? Это важно и для коучинга групп. Коуч должен следить, чтобы деятельность членов группы соответствовала особенностям их стиля обучения. Он должен понимать, какие потребности играют наиболее важную роль для каждого из четырех стилей обучения, чтобы гарантировать успешность обучения. Таблица 7.1 демонстрирует, как можно достигнуть этих целей [Thomas, 1995]. Способность организации к обучению возрастает, когда ясен стиль обучения каждого из ее работников и когда он согласуется с индивидуальной системой сбалансированных оценок. Таким образом, важно знать характеристики стиля обучения каждого из сотрудников и соответствующим образом организовать процесс обучения. Это благоприятно повлияет на эффективность обучения. Чтобы выяснить наиболее подходящий для вас лично стиль обучения, выполните упражнение, приведенное в таблице 7.2 [Thomas, 1995], а потом укажите, какой стиль вам ближе.

Рисунок 7.2

Цикл обучения Колба и соответствующие стили обучения



Таблица 7.1

Особенности коучинга для четырех разных стилей обучения

| | |
|--|---|
| <i>Активист</i> Поддерживать его энтузиазм, но побуждать планировать действия заранее. Предлагать ему много интересных заданий. | <i>Мыслитель</i> Давать ему время подготовиться, все осмыслить, изучить возможные альтернативы. |
| <i>Теоретик</i> Дать ему возможность все изучить и самому сделать выводы. Дать ему возможность задавать вопросы, поставить четкие цели и предложить достаточно сложные идеи для разработки. | <i>Прагматик</i> Дать ему возможность продумать способы выполнения работы, потренироваться, предоставить информацию и методики работы. |
| <i>Источник: Thomas, 1995.</i> | |

Таблица 7.2

Какой стиль обучения вы предпочитаете?

| |
|--|
| Если вы отправляетесь в магазин купить новый DVD-проигрыватель, как вы, скорее всего, поступите? |
| (A) Особенно не станете беспокоиться: купите проигрыватель и отправитесь с ним домой. Вы быстро разберетесь, как он работает. У вас не будет времени изучать руководство к нему: оно слишком сложно написано. |
| (B) Перед тем, как купить, будете настаивать на том, чтобы продавец вам все продемонстрировал, а потом дал вам самому все попробовать. Когда вы будете подключать и настраивать проигрыватель у себя дома, руководство пользователя будет у вас под рукой. |
| (C) Перед тем как включить проигрыватель, вы первым делом откроете инструкцию с надписью «сначала ознакомьтесь с этим» и внимательно ее изучите. |
| (D) Вам сразу станет ясно, что между этой моделью и ее предшественниками есть много общего. Теперь вы сосредоточите внимание на новых функциях и элементах, попытаетесь понять, как они работают, поэкспериментируете с ними. Позже вы прочтете инструкцию, чтобы проверить, все ли вы делали правильно. |
| (A) = Активист (B) = Мыслитель (C) = Теоретик (D) = Прагматик |
| <i>Источник: Thomas, 1995.</i> |

Тест на стиль обучения

Приведенный ниже тест на стиль обучения может быть полезным инструментом, который подскажет вам, какие стили обучения характерны для разных членов вашей команды. После анализа распределения стилей обучения в команде можно принять меры, чтобы сбалансировать стили обучения в команде и повысить его эффективность. В таблице 7.3 представлены

девять правил, для каждого из которых приведены четыре варианта утверждений (от А до D). Прочитайте и сравните эти утверждения (помеченные А, В, С, D) друг с другом и поставьте балл 4 тому, которое вам больше всего подходит. Следующему подходящему утверждению поставьте балл 3 и так далее. После этого обработайте данные следующим образом:

- ◆ Сосчитайте число баллов в колонке А, пропустив вопросы 1, 6 и 9.
- ◆ Сосчитайте число баллов в колонке В, пропустив вопросы 2, 4 и 5.
- ◆ Сосчитайте число баллов в колонке С, пропустив вопросы 1, 6 и 7.
- ◆ Сосчитайте число баллов в колонке D, пропустив вопросы 2, 4 и 5.

Затем отобразите итоговую сумму баллов в диаграмме. Когда вы построите такие диаграммы для всех членов вашей команды, они помогут вам визуально определить стили обучения каждого. Кроме того, предложите сотрудникам подумать, в какой степени их стиль обучения соответствует их личной системе сбалансированных показателей. Результаты теста, выполненного Джоном Ван Дамом из компании Business Jet, приведены в таблице 7.3. Его индивидуальный рабочий план уже обсуждался в Главе 6 (см. табл. 6.1). Диаграмма стиля обучения Ван Дама (см. рис. 7.3) показывает, что он в основном ориентирован на приобретение конкретного опыта. Следовательно, в основном он исполняет роль активиста.

Рисунок 7.3

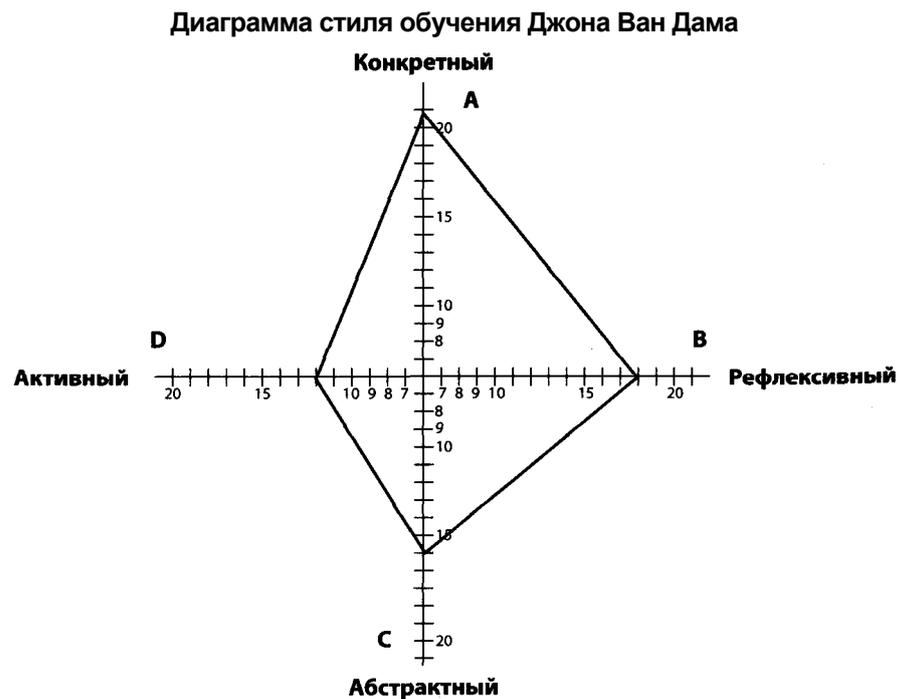


Таблица 7.3

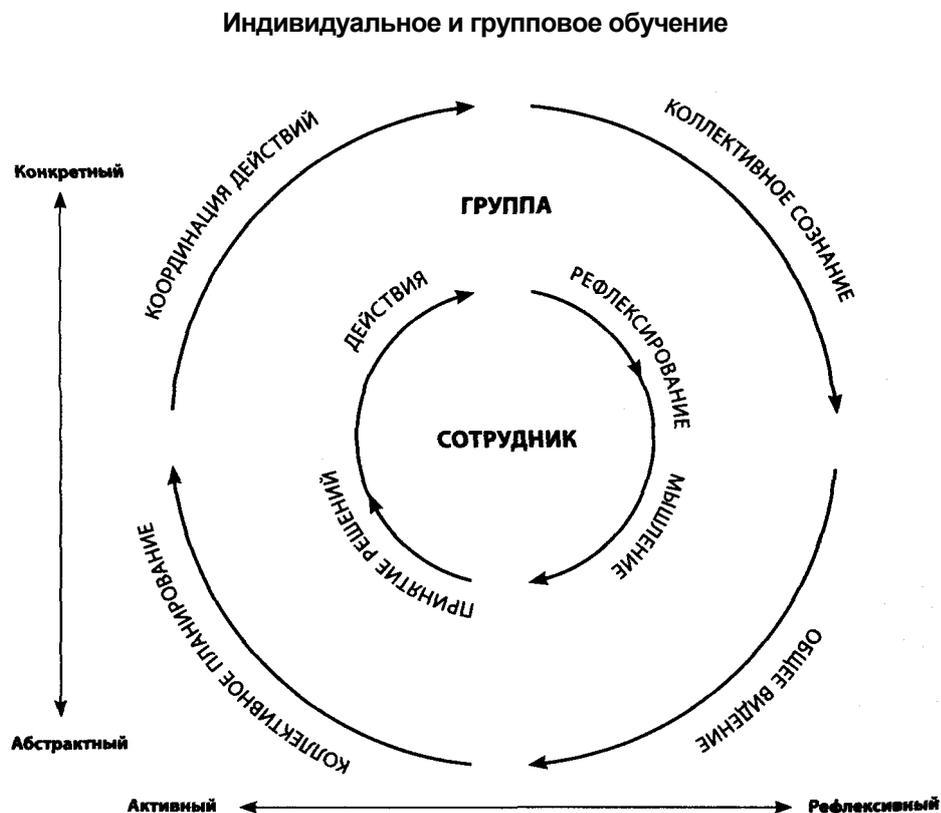
Тест на стиль обучения

| Утверждения | A | B | C | D |
|--|----|----|----|----|
| 1. A. Вы ищете отличия B. Сначала вы стремитесь все попробовать C. Вы увлекаетесь D. Вы интересуетесь практическим применением и полезностью | 3 | 4 | 1 | 2 |
| 2. A. Ваш стиль — пусть все идет само собой B. Вы сразу исследуете то, что может оказаться важным C. Вы анализируете D. Вы избегаете оценочных суждений и не спешите высказать конкретное мнение | 2 | 1 | 3 | 4 |
| 3. A. Вы уделяете особое внимание тому, что чувствуете и переживаете B. Вы в первую очередь наблюдаете C. Вы в первую очередь думаете D. Вы в основном чем-то заняты | 3 | 2 | 4 | 1 |
| 4. A. Вы принимаете вещи такими, какие они есть B. Вы готовы рисковать, когда что-то говорите или делаете C. Вы приветствуете оценочные суждения D. Вы всегда стремитесь быть в курсе того, что происходит | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. A. Вы часто в работе полагаетесь на интуицию B. Вы любите прежде всего что-то делать C. Сначала вы все логически обдумываете D. Вы особенно любите задавать вопросы | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. A. Вы считаете абстракции и общие определения важными B. Вы прежде всего смотрите и слушаете C. Сначала вы пытаетесь все логически обдумать D. Вы обычно очень активны | 1 | 4 | 3 | 2 |
| 7. A. Вас в основном интересует настоящее B. Вы все обдумываете и продумываете C. Вас прежде всего интересует то, что может произойти в будущем D. Вы особенно настроены на то, чтобы «делать» | 4 | 2 | 1 | 3 |
| 8. A. Вы особенно стремитесь к новым переживаниям и ощущениям B. В основном вы получаете информацию, когда наблюдаете и слушаете C. Вы стремитесь объединить отдельные факты и аспекты в целостную систему D. Вы стремитесь проверять идеи и чувства и экспериментировать с собственным поведением в различных ситуациях | 4 | 3 | 1 | 2 |
| 9. A. Вы активно и эмоционально переживаете то, что происходит B. Вы стремитесь дистанцировать себя от происходящего C. Вы стремитесь продуманно относиться к тому, что происходит D. Вы чувствуете свою ответственность, сопричастность тому, что происходит | 1 | 3 | 4 | 2 |
| Итоговый балл | 21 | 18 | 16 | 12 |
| (A) = Конкретный (B) = Рефлексивный (C) = Абстрактный (D) = Активный | | | | |

Групповое обучение

Постоянно обучаться должны не только отдельные сотрудники, но и организации в целом. Следовательно, в дополнение к индивидуальному обучению нужно коллективное или корпоративное обучение. Организация, где практикуется групповое обучение, называется *обучающейся организацией*. Центральная тема этого раздела — обучение сотрудников в группе, друг от друга. Обучающиеся организации создают благоприятные условия для такого обучения во всех своих подразделениях и, таким образом, постоянно трансформируются. Коллективное обучение, которое происходит в командах, называется *групповым обучением*. Оно не сводится к сумме знаний, получаемых отдельными сотрудниками. По мнению Питера Сенге [Peter Senge, 1990], цель группового обучения — научить группу думать и действовать как единое целое, координированно, и развить в ней чувство единства. Такое обучение приводит к более существенным изменениям, чем индивидуальное. Для каждой фазы цикла обучения можно найти эквивалент в групповом обучении, как показано на рисунке 7.4.

Рисунок 7.4



Знания каждого отдельного сотрудника должны быть доступны для всей организации. По мнению Аргириса и Шона [Argyris & Schon, 1978], в обучающихся организациях можно выделить два основных типа обучения:

1. *Одинарный цикл обучения*, когда акцент делается на разрешении проблем, а также идентификации и коррекции отклонений. Нормы и модели деятельности организации при этом в целом не изменяются. В основном обучение в организациях осуществляется по одинарному циклу.
2. *Двойной цикл обучения*, когда организация критически анализирует свою собственную деятельность и после этого изменяет свои нормы и модели деятельности. Это более широкий и интегральный подход к решению проблем. При этом типе обучения изменяется не только стиль мышления сотрудников и их мировоззрение, но и то, как они действуют. Такой стиль обучения играет очень важную роль в обучающихся организациях и занимает центральное положение в концепции TPS.

Развивая приведенную выше концепцию, Нонака и Такеути [Nonaka & Takeuchi, 1995] выделяют четыре типа циклических процессов обучения:

1. *Социализация*: копирование, следование примеру, имитация других и на этой основе обучение методом проб и ошибок.
2. *Экстернализация*: произнесение вслух и документирование знаний при помощи метафор, аналогий, теорий и так далее (знания становятся явными)*.
3. *Комбинирование*: изучение, сортировка, классификация и комбинирование существующих знаний.
4. *Интерполизация*: в том числе «обучение на опыте» и интеграция трех описанных выше процессов обучения.

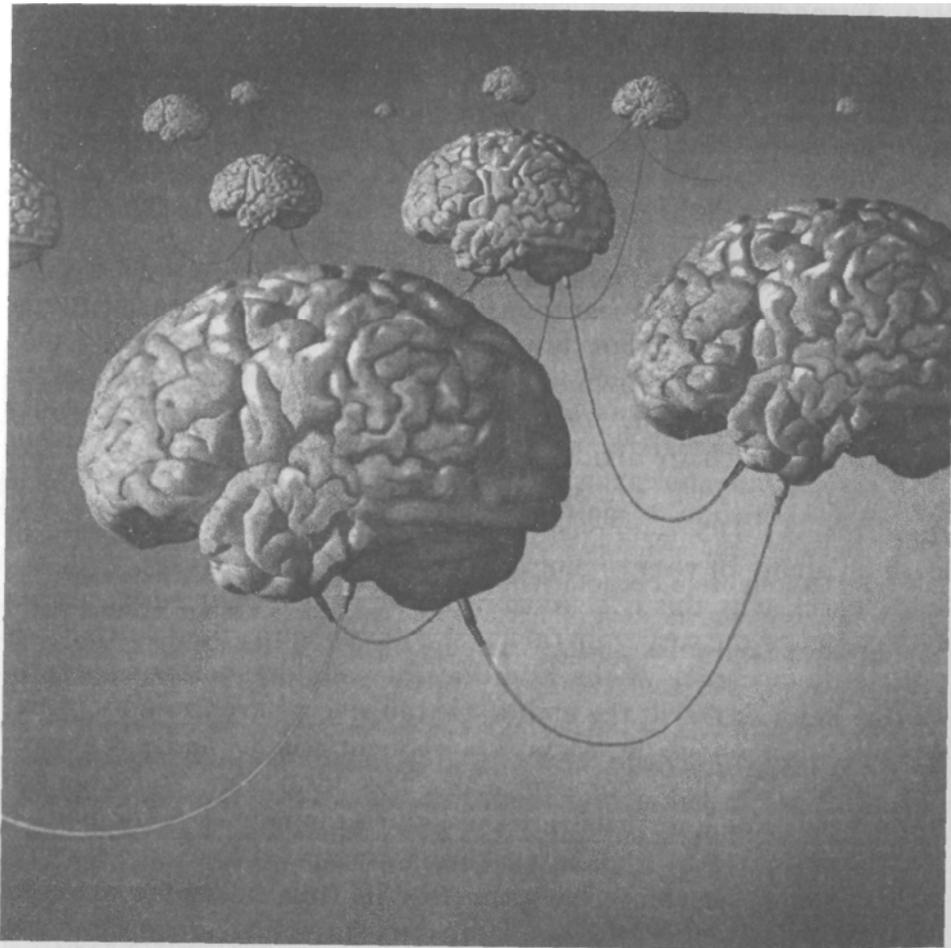
Аргирис и Шон утверждают, что обучение идет особенно успешно и новые творческие идеи появляются чаще, если сотрудники организации отказываются от своих привычных механизмов психологической защиты, «поднимают забрало», признают свои ошибки и оказываются готовыми изменить свою точку зрения и по-другому посмотреть на ситуацию. Чтобы стать обучающейся организацией, нужно создать условия для обучения сотрудников, нужно позволить им учиться. И здесь недостаточно обучения и тренингов самих по себе. Важнее предложить сотрудникам интересную и трудную работу, поставить перед организацией яркие и амбициозные цели, поощрять работу в командах, создать информационную инфраструктуру (интернет, интранет, библиотеку, удобный зал для совещаний и т.д.). Если в организации создана такая благоприятная для обучения корпоратив-

* В управлении знаниями различаются явные (explicit) знания, которые можно документировать и сравнительно легко передавать другим, и неявные (tacit) знания, которые в основном проявляются на опыте и могут даже не осознаваться самими носителями таких знаний. Соответственно, важными задачами управления знаниями становятся архивация явных знаний и перевод знаний из неявной формы в явную. — *Прим. ред.*

ная культура и выделены ресурсы, у сотрудников появляется возможность получать новый опыт, экспериментировать, рисковать и свободно обсуждать полученные результаты, распределять задания, управлять потоками информации, создавать возможности для активного обмена знаниями, организовывать совещания и вступать в диалог, стимулировать неформальные контакты между работниками и многое другое. Исследователи отмечают, что 70% обучения на работе происходит неформальным способом [Pfeffer and Sutton, 2002]. Еще одно важное условие успешного обучения — сделать знания общими, делиться ими с другими сотрудниками (см. рис. 7.5).

Рисунок 7.5

Обмениваясь знаниями



Источник: Used with permission of Eiffel.

В бизнес-литературе упоминаются два основных типа стратегии обучения [Nonaka and Takeuchi, 1995; Doorewaard and Nijs, 1999]:

1. При помощи *организационной структуры*. Создается такая организационная структура, при которой у сотрудников имеется достаточно возможностей, чтобы приобретать опыт и обучаться. Социотехнологическая организационная структура отличается тем, что она построена на основе самоуправляемых команд, члены которых наделены большой ответственностью, обладают серьезными компетенциями и решают широкий круг задач. Члены этих команд — постоянно обучающиеся специалисты широкого профиля, знания которых перекрываются. Обмениваясь знаниями, обсуждая различные вопросы, дискутируя, такие сотрудники предлагают новые идеи. В итоге подобное активное сотрудничество распространяется во всей организации. Таким образом, работа в командах усиливает способность организации к обучению. Еще одна организационная форма, которая способствует обучению в организации, — это сетевая организация. По мнению Нонаки и Такеути, «перекрытие» областей знаний сотрудников способствует эффективной коммуникации и обмену знаниями между работниками. Это помогает сделать знания отдельных сотрудников общим достоянием, упрощает перевод неявных знаний в явные. В дополнение, для среднего уровня управления появляется задача: быть мостом между абстрактным и сфокусированным внешне стратегическим видением топ-менеджмента и практическим, сфокусированным вовнутрь видением сотрудников.
2. *Контроль управленческого процесса*. Речь идет о мерах по стимулированию процесса обучения организации. Руководство создает в организации такие условия, в которых сотрудники хотят применять свои знания и активно делиться ими с коллегами. Хороший способ добиться этого — общение. Нонака и Такеути рекомендуют в процессе обмена знаниями использовать образы и метафоры, чтобы их можно было представить в визуальной форме. Благодаря общению вырабатывается общее мировоззрение, которое стимулирует появление новых идей. В данном случае существенное внимание нужно уделять не столько обучению и тренингу, сколько догадкам и интуиции.

Чтобы повысить способность организации к обучению, нужно разобраться в том, какими знаниями она обладает в данный момент, какова ситуация с обучением, какие существуют препятствия. Для этой цели я разработал и представил в таблице 7.4 блиц-анализ ситуации с управлением знаниями в организации. Он состоит из пятидесяти утверждений, относящихся к *знаниям и ориентации на обучение* в организации, которые разделены на пять групп: *общие, стиль руководства, стратегическое видение, внутренние процессы и человеческие ресурсы*. Когда система TPS будет вне-

дяться в вашей организации, вы сможете оценить рост способности к обучению по результатам данного блиц-анализа. Вы также сможете обсудить с коллегами, почему такая ситуация сложилась в вашей организации. Для этого ответьте на вопросы, приведенные в таблице 7.4, обводя кружком тот вариант оценки, который точнее всего соответствует положению дел в вашей организации. Используйте для ответов шкалу от 1 до 4 баллов, причем 1 означает «никогда/нет/неверно», 2 — «иногда/немного», 3 — «часто/обычно» и 4 — «всегда/да/верно». Сложите все проставленные вами оценки. Чем ближе итог будет к 200 баллам, тем больше существует оснований назвать вашу компанию обучающейся организацией. Чем ближе итоговый балл к 50, тем ниже способность организации к обучению. Обсудите ваш результат с коллегами по команде и решите, что можно сделать для улучшения ситуации.

Команда менеджеров компании Business Jet ответила на вопросы данного блиц-анализа, чтобы получить информацию о состоянии перспективы «знания и обучение» корпоративной сбалансированной системы показателей. Их ответы отмечены в таблице 7.4 черными кружками. Итоговый балл равен 138 баллам. Это свидетельствует о том, что компании Business Jet нужны дополнительные меры по повышению эффективности управления знаниями и обучения. Если какое-то из суждений в таблице получило оценку 1 или 2, это значит, что именно в этой сфере нужны дополнительные меры (см. перечень в нижней части таблицы 7.4). Данные, полученные при помощи блиц-анализа, нужно использовать для перспективы «знания и обучение» в системах сбалансированных показателей организации, ее подразделений и команд, а также в индивидуальных рабочих планах. Приведенный после таблицы текст под названием «Стратегии развития способности организации к обучению» — это краткий перечень возможных мер по улучшению ситуации.

Таблица 7.4

Блиц-анализ управления знаниями в организации

| ОБЩИЕ ВОПРОСЫ | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. Можно делать ошибки, к ним относятся терпимо и за них не наказывают. Люди учатся на ошибках друг друга и открыто их обсуждают | 1 | 2 | ③ | 4 |
| 2. Работники знают, где можно найти ту или иную информацию в организации и у кого о ней спросить | ① | 2 | 3 | 4 |
| 3. У сотрудников есть возможность думать, учиться (как сознательно, так и подсознательно), действовать, вступать в неформальные контакты, приобретать опыт, экспериментировать, рисковать | 1 | 2 | ③ | 4 |
| 4. Системы управления информацией интегрированы в организацию и постоянно обновляются | 1 | 2 | 3 | ④ |
| 5. Нужные для принятия важных решения знания и информация можно быстро и легко получить | 1 | ② | 3 | 4 |
| 6. Нет препятствий для использования знаний и обмена ими | 1 | 2 | 3 | ④ |

Таблица 7.4 (продолжение)

Блиц-анализ управления знаниями в организации

| ОБЩИЕ ВОПРОСЫ (продолжение) | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 7. У людей хорошие навыки <i>систематизации, использования</i> и приобретения знаний. | 1 | 2 | ③ | 4 |
| 8. В организации сложилась сеть знающих, квалифицированных, интеллектуальных специалистов. | 1 | 2 | ③ | 4 |
| 9. Структура организации проста: в ней не много иерархических уровней и она состоит из автономных подразделений. | ① | 2 | 3 | 4 |
| 10. Для организации характерно разнообразие (в ней работают люди с разным культурным опытом и разными стилями обучения), в ней ценится и рациональный, и интуитивный стиль, в ней уважают людей, играющих различные роли в командах и т.д. | 1 | 2 | ③ | 4 |
| 11. Существует эффективная программа поддержки новых идей. Благодаря ей постоянно возникает новое знание. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| 12. Между коллегами нет конкуренции. Внутренняя конкуренция не развивается. | 1 | ② | 3 | 4 |
| 13. В организации нет атмосферы страха и недоверия. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| СТИЛЬ РУКОВОДСТВА | | | | |
| 14. Топ-менеджеры поддерживают и расширяют программы обучения, нацелены на создание обучающейся организации. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| 15. Сотрудников постоянно стимулируют и поощряют, чтобы они находили и решали проблемы, работая в команде, проводили мозговые штурмы, предлагали творческие идеи и делились ими с коллегами. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| 16. Менеджеры обладают нужными для успешной работы организации знаниями. | 1 | 2 | ③ | 4 |
| 17. Менеджеры оптимальным способом сочетают <i>коучинг, вдохновение</i> и лидерство. Они стимулируют потребность в обучении, активный обмен информацией, дух предпринимательства, индивидуальное и командное обучение. | 1 | ② | 3 | 4 |
| 18. Менеджеры постоянно нацелены на развитие и использование знаний работников, дают им конструктивную обратную связь об их инициативах, предложениях и обучении. | 1 | ② | 3 | 4 |
| 19. Менеджеры письменно и устно выражают свои мысли простым и понятным языком, ориентированы на действия и помогают сотрудникам учиться на опыте. | 1 | 2 | ③ | 4 |
| 20. Менеджеры знают, кто из сотрудников обладает ценными и уникальными знаниями. Все эксперты в организации хорошо известны. | ① | 2 | 3 | 4 |
| 21. Назначен менеджер по управлению знаниями. Этот человек ведет процесс обучения и коучинга. Его важнейшие навыки: понимание, систематизация, информирование и распространение знания. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ | | | | |
| 22. Управление знаниями — одна из стратегических целей организации. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| 23. Идет постоянный процесс группового обучения для того, чтобы развить ключевые компетенции организации. | 1 | ② | 3 | 4 |
| 24. В организационной системе сбалансированных показателей как минимум пять целей (и показателей результативности), связанных со знаниями и обучением. | 1 | 2 | 3 | ④ |

Таблица 7.4 (продолжение)

Блиц-анализ управления знаниями в организации

| СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ (продолжение) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 25. Менеджеры в своих личных системах сбалансированных показателей сформулировали как минимум по три цели (и показателя результативности), относящиеся к знаниям и обучению. Данные цели согласованы с общей целью организации. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| 26. Информация о клиентах считается стратегически важной. | 1 | 2 | ③ | 4 |
| ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ | | | | |
| 27. Сотрудники не пытаются утаить свои знания, охотно делятся ими. Отдельные работники, команды, подразделения систематически и активно обмениваются знаниями и информацией друг с другом. | ① | 2 | 3 | 4 |
| 28. Росту информированности и новым знаниям способствует организационная культура, для которой характерны простота, открытый обмен информацией и дела, а не разговоры. | ① | 2 | 3 | 4 |
| 29. Целостный, системный подход к проблемам. Для этой цели разработаны и постоянно используются процедуры. | 1 | ② | 3 | 4 |
| 30. Пробелы в знаниях и информации систематически и последовательно анализируются. Намечаются меры их устранения. | 1 | ② | 3 | 4 |
| 31. Нужные, но мало известные, неявные знания делаются общим достоянием при помощи образов, метафор, то есть становятся явными. Они анализируются, происходит активный обмен такими знаниями. | ① | 2 | 3 | 4 |
| 32. Используются удобные для пользователей информационно-коммуникационные системы, которые помогают эффективно распространять знания и информацию среди сотрудников. | 1 | ② | 3 | 4 |
| 33. Полученные знания и новая информация постоянно документируются и делаются доступными для всех сотрудников организации. | 1 | ② | 3 | 4 |
| 34. Сотрудники, обладающие ценными и редкими знаниями, переводятся из подразделения в подразделение и участвуют в работе различных групп по совершенствованию бизнес-процессов. | 1 | 2 | ③ | 4 |
| 35. В компании складывается атмосфера обучения, для которой характерны позитивное мышление, самоуважение, взаимное доверие, открытость, позитивные эмоции, интерес к делу, готовность действовать с опережением и брать на себя ответственность. Сотрудников побуждают постоянно анализировать свою работу и, если нужно, вносить в нее коррективы. | 1 | ② | 3 | 4 |
| 36. Процессы обучения инициируются сегодняшними и будущими проблемами. Проблемы воспринимаются как возможности что-то узнать или изменить. Конфликты воспринимаются как вызов, требующий решения. | 1 | 2 | ③ | 4 |
| 37. Люди работают и обучаются вместе, в гармонии, в самоуправляемых командах. В этих командах сферы компетентности участников перекрываются, устанавливается оптимальный баланс личных качеств, навыков, стилей обучения. Участники знают и о своем предпочитаемом стиле обучения, и о наиболее подходящих стилях для обучения коллег. | 1 | 2 | ③ | 4 |
| 38. Знания постоянно реализуются и воплощаются в новой продукции, услугах и процессах. | 1 | 2 | ③ | 4 |

Таблица 7.4 (продолжение)

| ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ (продолжение) | | | | |
|--|-------------------|---|---|---|
| 39. Для приобретения новых знаний постоянно проводится бенчмаркинг. Ведется поиск наиболее удачных моделей работы внутри и вне организации. Эта информация обобщается. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| 40. Показатели роста знаний и успешности обучения постоянно подсчитываются и используются для улучшения работы организации. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| 41. В организации идет постоянный обмен знаниями при помощи неформальных контактов, лекций, которые читают сотрудники, совещаний по решению проблем и анализу работы над проектами, диалоговых сессий, внутренних отчетов, меморандумов и т.д. | 1 | ② | 3 | 4 |
| 42. Обмену знаниями помогают интернет, интранет, библиотека, удобные комнаты для совещаний, аудитории, компьютеризированные архивы, система документации и многое другое. | 1 | ② | 3 | 4 |
| 43. Работа сотрудников разнообразна и интересна. Практикуется ротация заданий. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ | | | | |
| 44. Оценка работы и развитие компетенций связываются с личными планами сотрудника и общими целями организации. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| 45. Менеджеров и рядовых работников оценивают по тому, что они делают, а не по тому, насколько они умно говорят. | 1 | 2 | ③ | 4 |
| 46. Знания сотрудников постоянно обновляются при помощи тренингов, коучинга и программ по развитию способностей персонала. | 1 | 2 | ③ | 4 |
| 47. Реализуется программа опережающего развития компетенций сотрудников, которая включает тренинг внутри фирмы и вне ее, курсы повышения квалификации, рабочие конференции, симпозиумы и семинары. | 1 | ② | 3 | 4 |
| 48. Способности к обучению — один из элементов профиля компетенций сотрудников. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| 49. Знания увольняющихся сотрудников передаются их преемникам. | ① | 2 | 3 | 4 |
| 50. Сотрудники, которые постоянно учатся, используют свои знания на благо всей организации и регулярно делятся ими с сотрудниками, поощряются и повышаются в должности. | 1 | 2 | ③ | 4 |
| Итоговый балл: | 138 баллов | | | |
| <i>Обведите подходящий номер: 1 — «никогда/нет/неверно»; 2 — «иногда/немного»; 3 — «часто/обычно»; 4 — «всегда/да/правильно»</i> | | | | |
| Примечания/Предложения: усилить поиск знаний; улучшить доступность знаний; оптимизировать организационную структуру; развить лидерские качества; руководству обращать больше внимания на сотрудников, обладающих ценными и уникальными знаниями; активизировать мероприятия по обучению; стимулировать сотрудников активнее обмениваться знаниями и информацией; стимулировать обмен знаниями между группами и подразделениями; систематически обнаруживать и ликвидировать пробелы в знаниях; трансформировать неявные знания в явные; сделать информационно-коммуникационные системы более удобными; улучшить параметры психологического климата, связанные с процессами обучения; разработать политику повышения компетентности; передавать опыт и знания увольняющихся сотрудников их преемникам. | | | | |
| <i>Источник: Rampersad, 2002.</i> | | | | |

Стратегии развития способности организации к обучению

- ◆ Создание условий, при которых сотрудники хотели бы применять свои знания и активно обмениваться ими с коллегами.
- ◆ Создать такую организационную структуру, которая помогала бы людям приобретать опыт и обучаться.
- ◆ Стимулировать работников составлять личные системы сбалансированных показателей, которые способствовали бы развитию положительного отношения к личному развитию, росту и обучению.
- ◆ Дать возможность людям задуматься о том, как соотносятся их личные цели с общими целями всей организации.
- ◆ Определить набор своих личных стилей обучения и соотнести его с личными целями. Периодически анализировать и корректировать этот набор во время планирования, коучинга, оценок деятельности и мероприятий по 360-градусной обратной связи.
- ◆ Создать команды по совершенствованию работы, в которых будет обеспечен эффективный баланс личных качеств сотрудников, их способностей, навыков и стилей обучения.
- ◆ Узнать о собственном предпочитаемом стиле обучения и оптимальных стилях обучения для других участников команды, принять и использовать на практике эту информацию.
- ◆ Направлять сотрудников, ориентируя их на реализацию общих планов организации и координацию усилий.
- ◆ Работать с командами так, чтобы обучение и приобретение новой информации рассматривались ими как важнейшие задачи, чтобы эти команды были нацелены на сотрудничество, хорошо координированы, а их участники чувствовали свое единство с коллегами.
- ◆ Использовать образы, метафоры и интуицию для обмена неявными знаниями.
- ◆ Работать с сетью самоуправляемых команд, составленных из специалистов широкого профиля, компетентных и ответственных, сферы компетенции которых перекрываются, где используется ротация заданий между сотрудниками.
- ◆ Стимулировать сотрудников идентифицировать, продумывать и решать проблемы сообща, в команде, искать нетрадиционные подходы к проблемам, постоянно развивать свои навыки и способности, приобретать опыт и чувствовать ответственность за свою компанию и результаты ее работы.
- ◆ Иметь руководителей, которые занимаются коучингом, помогают, вдохновляют, мотивируют, стимулируют сотрудников, энергично действуют и постоянно оценивают бизнес-процессы по критериям их эффективности.
- ◆ Иметь таких сотрудников, которые постоянно учатся на своих ошибках, открыто обсуждают друг с другом проблемы, постоянно используют в своей деятельности модели циклов обучения Деминга и Колба.
- ◆ Систематически использовать различные методы решения проблем (мозговой штурм, цикл решения проблем, управление рисками и т.д.).
- ◆ Давать обратную связь о реализованных улучшениях и нововведениях.
- ◆ Применять интегральный и системный подходы.

- ◆ Использовать информационную инфраструктуру, интернет, интранет, библиотеки, совещания по оценке и аттестации и т.д.
- ◆ Стимулировать неформальные контакты сотрудников.
- ◆ Избавить организацию от страха и недоверия.
- ◆ Упростить организационную структуру и язык, который используют менеджеры.
- ◆ Давать сотрудникам право на ошибку: без ошибок ничему нельзя научиться.

Источник: Rampersad, 2002.

Первая часть книги завершает обсуждение концепции TPS и различных фаз цикла универсальной системы показателей деятельности. Во второй части книги будет обсуждаться ряд тем, связанных с оптимизацией процессов постоянного совершенствования, развития и обучения. Для успешного внедрения универсальной системы показателей деятельности требуется уделить этим вопросам особое внимание.

Часть вторая

ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 8

КОМАНДНАЯ РАБОТА

Лично я убежден, что один человек может быть катализатором изменений, проводником преобразований на любой должности, в любой организации. Подобная личность — дрожжи, из которых можно создать основу для целого каравая. Такому лидеру по преобразованиям требуются проникательность, инициатива, терпение, уважение, настойчивость, смелость и честность.

Стивен Кови

Менеджеры занимаются тем, чтобы «делать вещи правильно», в то время как лидеров интересует то, как «делать правильные вещи». Эффективный менеджмент без надлежащего лидера — пустая трата времени. Лидерство первично, оно идет впереди менеджмента.

Хьюберт Рамперсад

командной работе присутствует все: обмен опытом, работа, мысли, чувства, волнение, счастье, напряжение, удовольствие, эмоции, сомнения и успех. Все это увеличивает способности организации к обучению. По этой причине почти все в концепции универсальной системы показателей деятельности реализуется посредством командной работы. Для достижения эффективной кооперации необходимо учитывать все составляющие командной работы, представленные в таблице 8.1. В данной главе все эти элементы будут рассмотрены более детально.

Таблица 8.1

Элементы командной работы

| | |
|--|--|
| <p>ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Идентификация проблем и формулирование командных целей ◆ выдвижение идей и разработка решений ◆ Формирование команды ◆ Развитие и обучение в команде ◆ Распределение задач ◆ Распределение времени и ресурсов | <p>ПРОЦЕСС РАБОТЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Работа по <i>определенному</i> методу, например, мозгового штурма, решения проблем, управления рисками и т.д. ◆ Процедура проведения собрания ◆ Подведение итогов работы команды |
| <p>ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Контроль над соблюдением регламента (арбитр) ◆ Ведение протокола (секретарь) ◆ Наблюдение за работой команды и анализ ее работы (наблюдатель) ◆ Ведение записей на доске ◆ Приготовление кофе, чая и прохладительных напитков ◆ Резервирование комнаты для собраний и ее оснащение. Поиск тихого помещения с минимумом посторонних раздражителей, что позволяет вести работу без непредвиденных перерывов ◆ Выработка правил пользования мобильными телефонами, курения и перерывов | <p>ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Межличностные коммуникации: <ul style="list-style-type: none"> — слушание — задавание вопросов — развитие идей других участников — конструктивная аргументация позиций участников — достижение понимания точки зрения собеседника — обобщение — вовлечение остальных членов команды — высказывание оценочного мнения — комментарии по работе других участников и получение от них обратной связи — конструктивные переговоры — урегулирование конфликтов ◆ Коучинг |

Организация команды и роли в команде

Только тот человек может быть признан образованным, кто научился учиться ... и изменяться.

Карл Роджерс

Команда — это группа людей, обладающих взаимодополняющими навыками и характерами, чувствующих себя связанными общей целью и нуждающихся друг в друге для достижения результатов. Не рекомендуется объединять в команду слишком много людей, потому что это может неблагоприятно отразиться на командной работе. Наличие слишком большого числа участников в команде ведет к праздной атмосфере и может ошибочно приниматься за хорошую командную работу. Для обеспечения эффективной работы идеальное число членов команды — от пяти до восьми, и уж точно не более двенадцати человек. Крайне важен состав команды. При его формировании необходимо достигнуть гармоничного распределения задач между людьми с определенными навыками, стилями мышления и различными личностными качествами, причем каждая из названных черт должна

способствовать достижению целей и совершенствованию процесса работы [см. также Katzenbach and Smith, 2001]. Эффективные команды характеризуются следующими признаками:

- ◆ Ясные цели, которые принимаются всеми участниками.
- ◆ Согласованность и гармония.
- ◆ Принятие во внимание культурных различий, взаимоуважение и взаимопонимание в команде.
- ◆ Доверительные отношения между участниками команды.
- ◆ Способность эффективно решать задачи и преодолевать внутренние конфликты.
- ◆ Способность учиться коллективно на базе имеющегося опыта.
- ◆ Знание участниками команды своего собственного стиля мышления и стилей мышления других членов команды.
- ◆ Сочетание различных личностных качеств, с одной стороны, и, с другой стороны, необходимых знаний и навыков, равномерно распределенных между всеми участниками команды.
- ◆ Знание и принятие каждым своей собственной роли в команде и ролей других участников.
- ◆ Соответствие между ролью и функцией в команде для каждого из членов команды.
- ◆ Комфортная атмосфера работы, в которой люди проявляют уважение, доверие, прислушиваются к мнению других и высказывают полезные замечания о работе друг друга.
- ◆ Открытый доступ к информации, необходимой для решения командных задач, для каждого из участников команды.
- ◆ Постоянное обучение членов команды.
- ◆ Лидеры, развивающие творческие способности команды [см. Leonard and Swap, 1999].

Командные роли по Белбину

Согласно теории Белбина [Belbin, 1995], важную роль в структуре команды играют уровень профессиональной компетенции и индивидуальные способности участников. Под профессиональной компетенцией понимаются знания и навыки людей, подтверждаемые дипломами, свидетельствами о повышении квалификации и трудовым стажем. Напротив, сфера индивидуальных способностей включает в себя свойства, которые сложно оценить количественно, например, воля, поведение, характер и талант. В своей теории командных ролей Белбин выделяет девять ролей, которые могут играть участники команды. Эти девять ролей описаны в таблице 8.2. Командные роли объединяют личностные характеристики, которые каждый из участников команды привносит в нее. Важно, чтобы эти роли распределялись равномерно между всеми членами команды, и при этом между ролью каждого

Таблица 8.2**Командные роли по Белбину***

| Командная роль по Белбину | Положительные качества | Приемлемые недостатки |
|----------------------------|--|--|
| Новичок со свежим взглядом | Творчески активен, с развитым воображением, неортодоксален. Способен разрешать сложные задачи. | Невнимателен к деталям. Придает слишком большое значение организации эффективного общения. |
| Координатор | Сдержан, уверен в себе, хорошо выполняет функции председателя. Проясняет цели, способствует процессу принятия решений, хорошо делегирует полномочия. | Часто может восприниматься как манипулирующий другими. Склонен разгружать себя за счет других. |
| Судья | Сдержанный, рассудительный, проциательный, способен стратегически мыслить. Видит все возможности. Осторожно выносит суждения. | Испытывает недостаток энергии и способности вдохновлять других. |
| Реализатор | Дисциплинированный, надежный, консервативный и деятельный. Доводит идеи до практической реализации. | Недостаточно гибок. Медленно реагирует на новые возможности. |
| Доводчик | Старательный, добросовестный, беспокойный. Выискивает ошибки и упущения. Вовремя выполняет свои обязанности. | Склонен тревожиться по пустякам. Неохотно делегирует полномочия. |
| Добытчик ресурсов | Экстраверт, полон энтузиазма, коммуникабелен. Открывает новые возможности. Развивает контакты. | Слишком оптимистичен. Быстро теряет интерес к делу, когда проходит первоначальная увлеченность. |
| Оформитель решений | Побуждает окружающих к действию, активен, умеет оказывать давление на других. Обладает энергией и смелостью для преодоления препятствий. | Склонен к провокации окружающих. Может оскорблять чувства людей. |
| Душа группы | Ориентирован на кооперацию, мягкий, восприимчивый и дипломатичный. Хороший слушатель, умеет подстраиваться под собеседника, предотвращает разногласия. | Нерешителен в критические моменты. |
| Специалист | Целеустремлен, не нуждается в побуждении к действию, обладает специальными знаниями. Предоставляет уникальные знания и навыки. | Его вклад в работу группы ограничивается узкоспециальной областью. Сосредотачивает свое внимание на технических деталях. |

Источник: Used with permission from R.M. Belbin. Team Roles at Work. London: Butterworth-Heinemann, 1995.

* Использовано с разрешения автора. R.M. Belbin. Team Roles at Work. London: Butterworth-Heinemann, 1995.

из них и его должностными функциями соблюдалось соответствие. Члены команды также должны знать, какие роли они играют сами, а какие принадлежат другим участникам команды, и принимать эти роли. Используя опросник [см. Belbin, 1995], члены группы могут проверить, к выполнению каких ролей они в большей или меньшей степени предрасположены. Основываясь на этих знаниях, они смогут впоследствии контролировать качество работы команды. Джон Ван Дам, работник службы безопасности компании Business Jet, ответил на вопросы указанного теста. Обработка его ответов позволила сделать вывод, что Джон, в первую очередь, склонен играть роль формулирующего решения и в меньшей степени — роль контролера. Это соответствует наиболее характерному для него стилю обучения — активист (см. п. 7.3). Работая над улучшением работы команды, также важно не забывать про рекомендации, представленные ниже.

Требования к членам команды

Члены команды должны:

- ◆ Быть заинтересованы в формулировании личной системы сбалансированных показателей, в которой учитываются как особенности поведения, так и общие цели организации.
- ◆ Знать свою роль в команде и роли других членов команды; следует принимать, ценить и уважать роли других людей.
- ◆ Направлять свою работу на реализацию общекомандных целей, основанных на общей цели организации.
- ◆ Считать друг друга равными и ответственными.
- ◆ Быть заинтересованными и высоко мотивированными.
- ◆ Придавать большую значимость постоянному совершенствованию, развитию и обучению.
- ◆ Принимать активное участие в деятельности команды.
- ◆ Знать, понимать, дополнять друг друга, доверять и помогать друг другу.
- ◆ Знать внутренних и внешних потребителей результатов работы команды.
- ◆ Быть открытыми для внутригруппового общения и восприимчивыми к происходящему в окружении команды.
- ◆ Свободно пользоваться информацией, предоставляемой другими членами команды.
- ◆ Прослеживать аналогии между предыдущим опытом команды и ее текущей работой.
- ◆ Следовать решениям, принятым командой.
- ◆ Чувствовать ответственность как за свой личный вклад в работу команды, так и за общекомандные результаты работы.
- ◆ Смотреть на проблемы как на повод для совершенствования.
- ◆ Осознавать возможности совершенствования.
- ◆ Сделать личностный рост, развитие и обучение привычным стилем жизни.

Развитие команды

Прогресс человечества не происходит автоматически, это не неизбежность... Каждый шаг к достижению справедливости требует жертв, преодоления тяжелых испытаний и напряженной борьбы, неутомимых усилий и глубокой заинтересованности увлеченных людей.

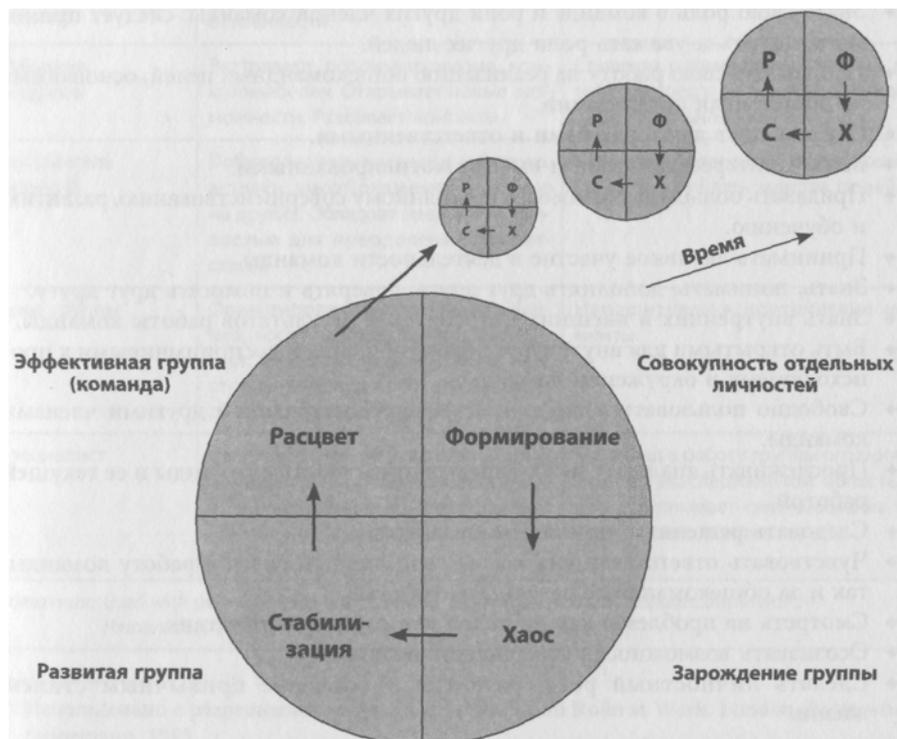
Мартин Лютер Кинг

Развитие команды происходит поэтапно и циклично. Различные аспекты играют роль на начальном этапе (перед тем, как происходит формирование команды) и позднее, в процессе ее развития. Процесс создания команды может быть разбит на четыре этапа (см. рис. 8.1). Данная модель — адаптация работ Такмана и Дженсена [Tuckman & Jensen, 1977].

1. **Формирование.** На этом этапе мы имеем дело с совокупностью отдельных личностей. Члены команды знакомятся друг с другом, оценивают компетентность и полномочия лидера команды, занимают выжидательную позицию, испытывают сомнения и неуверенность,

Рисунок 8.1

Четыре этапа создания команды



наблюдают за поведением своих коллег, пытаются понять свое место в команде и стараются совершенствовать свои знания и умения. По причине оборонительной и иногда враждебной манеры поведения в этот момент в группе может наблюдаться незначительный прогресс или полное отсутствие прогресса. На данном этапе члены группы много общаются, но не полностью понимают друг друга. Предпочтительный стиль лидерства на этом этапе — директивный (более ориентированный на задачи, а не на отношения). На данном этапе лидер должен:

- ◆ Помогать участникам группы выполнять задания и приобретать знания.
- ◆ Создавать спокойную и открытую рабочую атмосферу.
- ◆ Помогать участникам команды больше узнать друг о друге.
- ◆ Разъяснять участникам команды их цели и обязанности.
- ◆ Поощрять активное участие в работе всех членов команды.
- ◆ Создавать структуру команды через разъяснение ролей и задач.
- ◆ Устанавливать культуру общения.
- ◆ Поощрять открытое взаимодействие между членами команды.

2. **Хаос.** Здесь мы подходим к этапу зарождения группы. На данном этапе ее члены осознают, что для достижения целей им предстоит пройти длинный путь. В этот момент часто имеет место чувство не удовлетворенности, раздражения, разочарования и неуверенности в собственных силах. Кроме того, здесь можно столкнуться с негативным поведением членов команды, соперничеством за внимание, конфликтами за власть между членами группы и руководством, взаимным недоверием, эмоциональной реакцией на задания, данные к исполнению, и сомнениями людей в том, что они приносят пользу команде. Стиль лидерства на этом этапе — направляющий (четко ориентированный на отношения). Лидер команды должен обратить серьезное внимание на возможное чувство недовольства в группе, не принимая его на свой счет и обсуждая подобные ситуации, не занимая оборонительную позицию.

На данном этапе лидер должен:

- ◆ Помогать участникам команды установить нормы общения и эффективно взаимодействовать друг с другом.
- ◆ Обсуждать, каким образом команда будет принимать решения.
- ◆ Поощрять членов команды к тому, чтобы они делились своими идеями по обсуждаемым вопросам.
- ◆ Способствовать предотвращению конфликтов.

3. **Стабилизация.** Здесь группа уже становится развитой, а атмосфера — менее напряженной. Общение и взаимодействие протекают более эффективно. Участники постепенно привыкают друг к другу,

начинают доверять друг другу, принимать и уважать друг друга. В это время постепенно формируется командный дух и возникает чувство сплоченности. Теперь дискуссии между членами группы носят конструктивный характер. Кроме того, на данном этапе больше времени посвящается работе и меньше — разрешению конфликтов между членами группы, что положительно сказывается на результатах деятельности группы. Стиль лидерства на данном этапе — поддерживающий (не полностью ориентированный на задачи). Теперь лидер должен максимально сконцентрироваться на поддержке и оценке усилий каждого участника, совершенствовании рабочей атмосферы, коммуникациях, сотрудничестве и дальнейшем улучшении отношений в группе. На данном этапе лидер должен:

- ◆ Открыто выражать свое мнение о различных ситуациях и вещах, которые беспокоят сотрудников.
- ◆ Поощрять сотрудников к обратной связи.
- ◆ Ставить задачи, которые следует решать коллективно.
- ◆ Максимально делегировать полномочия членам команды.

4. Расцвет. На этом этапе мы видим настоящую эффективную команду с творческой рабочей атмосферой, тесными внутригрупповыми связями, самоуправлением, доброжелательными взаимоотношениями; команду, ведущую энергичную и самостоятельную деятельность по выполнению поставленных перед ней задач. Члены команды знают сильные и слабые стороны друг друга и чувствуют, что вовлечены в командную работу, что сказывается на достижении значительных результатов. На этом этапе стиль лидерства — консультативный, сопряженный с непрерывным поиском возможностей по улучшению взаимодействия. На данном этапе лидер должен:

- ◆ Совместно с членами команды определять цели, которые были бы интересны всем сотрудникам.
- ◆ Искать пути повышения эффективности работы команды.
- ◆ Развивать навыки команды по оценке ее текущей деятельности.
- ◆ Признавать личный вклад участников.
- ◆ Развивать личный потенциал участников команды посредством коучинга и обратной связи.

Этапы развития команды, описанные в работе Такмана и Дженсена [Tuckman & Jensen, 1977], — формирование, волнение, нормализация и продуктивная работа, которые полезны для понимания причин эффективности работы команды, также состоят из нескольких отдельных стадий. В действительности, однако, развитие команды гораздо чаще имеет форму цикла, в котором этапы формирования, хаоса, стабилизации и расцвета

повторяются каждый раз в несколько иной форме (см. рис. 8.1). Окружение команды и ее структура действительно непрерывно изменяются, что сказывается на процессе развития команды. Кроме того, после этапа расцвета, когда члены команды полагаются на уже достигнутые успехи, команды склонны становиться ленивее в ущерб эффективности деятельности. Коуч должен уметь подмечать моменты, когда развитие команды приостанавливается и в ней возникает напряжение, чтобы затем попытаться перевести команду на следующий этап развития. Здесь следует также обратить внимание на негативную групповую динамику, например, манипулирование, страх и недоверие, сопротивление необходимости действовать и борьбу за власть. Они могут быть преодолены с помощью развития взаимного доверия, установления правил поведения, стихийной обратной связи, неформальных контактов и вовлечения. Важно помнить, что рабочая группа и команда — не одно и то же, хотя на практике эти два понятия часто путают. На рисунке 8.2 отражены наиболее важные отличия между командой и группой.

Реммерсваал [Remmerswaal, 1992] выделяет три этапа группового развития: зарождающаяся группа, развитая группа и зрелая группа. С точки зрения Реммерсваала, зрелая группа — это команда. На рисунке 8.3 отражены результаты исследования команд, показывающие поведение данных групп на разных стадиях их развития [Hoevenaars, van Jaarsveld & den Hertog, 1995]. Оценка поведения групп производилась по следующим критериям: ориентация на результат, вовлечение и лояльность, совершенствование и способность к обновлению, внимание к потребителям и поставщикам, модели взаимодействия, кооперация, разрешение конфликтов, руководство, коучинг и манера поведения. Заполнив таблицу характеристик команды, можно определить этап развития, на котором в данный момент находится группа. Подобный анализ также помогает понять, что следует предпринять, чтобы группа стала зрелой.

Рисунок 8.2

Различия между рабочей группой и командой

| Рабочая группа | Команда |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Личные цели ◆ Каждый несет ответственность за часть общего результата ◆ Нет необходимости в кооперации ◆ Участники общаются мало ◆ Группа в целом – меньше суммы всех ее участников ◆ Направляющее, контролирующее лидерство ◆ Неопределенное число участников ◆ Индивидуальное обучение | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Общая цель ◆ Каждый несет ответственность за конечный результат командной работы ◆ Кооперация необходима ◆ Участники много общаются ◆ Команда в целом – нечто большее, чем сумма всех ее участников ◆ Лидерство в форме коучинга ◆ Понятное число членов команды ◆ Коллективное обучение |

Рисунок 8.3

Стадии развития группы на примере Business Jet

| | Показатель | Зарождающаяся группа | Развитая группа | Зрелая группа |
|------------------------------|---|--|--|--|
| Степень акцента на результат | <i>Ориентация на результат</i> | Только один член хорошо осведомлен о целях группы и ее действиях и знает, как оценивать и совершенствовать деятельность группы. | Нескольким сотрудникам известны цели и действия группы и то, как оценивать и совершенствовать групповую деятельность. | Каждый член группы хорошо осведомлен о групповых целях и действиях и знает, как оценить и совершенствовать деятельность группы. |
| | <i>Вовлеченность и лояльность</i> | Члены группы мало интересуются деятельностью компании в настоящий момент и тем, что ожидает компанию в будущем; они делают лишь то, что от них требуют. | Члены группы знакомятся с передаваемой им информацией и изредка задают руководству вопросы. Иногда они готовы взять какую-то дополнительную работу, но только за соответствующее вознаграждение. | Члены группы хорошо знают организацию, в которой работают, и для них важно, что ждет организацию в будущем. Они оказывают активное содействие деятельности организации и заботятся о соблюдении ее интересов, внимательно относятся к своей работе. |
| | <i>Способности к совершенствованию и обновлению</i> | Группа не проявляет интереса к совершенствованию или обновлению, не выдвигает идей и не открыта для предложений. | Иногда в группе возникают предложения по совершенствованию (например, благодаря созданию ящика для предложений), но между членами группы все еще сохраняется дистанция, они остаются в стороне, когда их коллеги выдвигают планы по совершенствованию, и склонны обвинять окружающих в своих неудачах. | Группа выдвигает самостоятельные идеи и предложения по совершенствованию и обновлению техники, технологии и/или продукции. Члены группы вовлечены в процесс от начала и до конца. |
| | <i>Ориентация на потребителей и поставщиков</i> | Группа не знает своих потребителей и поставщиков, не получает и не предоставляет информацию о претензиях, не берет на себя ответственность за ошибки и винит в них окружающих. | Группа знает имена своих потребителей благодаря не прямой обратной связи в виде претензий, старается избежать повторения прошлых ошибок, но имеет смутное представление о возможностях потребителей. Прямые контакты с поставщиками отсутствуют, но члены группы знают слабые места поставляемых товаров и услуг. | Группа знает своих потребителей и поставщиков и посещает их, принимает и предоставляет сообщения о претензиях и проводит обсуждения, посвященные совершенствованию работы с потребителями, реализации их пожеланий и запросов. Группа чувствует ответственность за качество. |
| | <i>Модели взаимодействия</i> | Лидеры группы считают ненужным консультироваться с ее членами и окружением для того, чтобы создать атмосферу участия и способствовать высказыванию различных мнений. Группа почти не интересуется тем, как другие разрешают трудности, и не желает получать обратную связь о своей деятельности. | Группа регулярно организует собрания, «потому что так надо», однако она по-прежнему не имеет полного представления о том, что обсуждать на собраниях, кого приглашать на собраниях, кого информировать об этом, как привлечь участников со стороны, но чувствует, что остро нуждается в том, чтобы «больше говорилось по делу», боится получать обратную связь о своей деятельности и предпочитает учиться у других, если это их устраивает. | Группа принимает к размышлению свои собственные инициативы, привлекает нужных работников или подразделения, готова прислушиваться к другим и перенимать их опыт разрешения определенных трудных задач, у нее появляется потребность в получении обратной связи о своей деятельности. |

Рисунок 8.3 (продолжение)

Стадии развития группы на примере Business Jet

| | Показатель | Зарождающаяся группа | Развитая группа | Зрелая группа |
|--|------------------------|--|---|--|
| Степень акцента на результат | Кооперация | Члены группы еще не приспособились друг к другу и напоминают разрозненные песчинки. Они не проявляют интереса друг к другу и не могут заменить друг друга. Они работают лишь на самих себя и выполняют свои задачи. «Лидер» группы несет всю ответственность за ее деятельность и обладает максимумом полномочий. Члены группы не оказывают поддержку ее новым участникам. | Члены группы хорошо знают качества и способности друг друга и учитывают их, они могут частично заменять друг друга и стараются повысить свои способности к обмену знаниями и обучить новых сотрудников некоторым видам деятельности. Что касается остального, на этом этапе группа еще не может обеспечить себя сама и должна привлекать помощь со стороны. | Формируются прочные внутривнутригрупповые связи, члены группы внимательно относятся друг к другу и могут заменять друг друга. К новым сотрудникам относятся приветливо, и руководство ими не вызывает проблем. |
| | Управление конфликтами | Противоречия во взглядах и поведении в группе не являются предметом обсуждения; группа избегает обсуждений, опасаясь возникновения конфликта. Если обсуждение неизбежно, то часто возникают ссоры. Члены группы не признают чужого мнения и проявляют безынициативность. | Противоречия во взглядах и поведении могут иногда выноситься на обсуждение под влиянием тех или иных членов группы. Некоторые члены группы обычно при этом проигрывают, в то время как другие — почти никогда. | Противоречия во взглядах и поведении открыты для обсуждения, обсуждаются отчетливо и ведут к улучшениям. Члены группы готовы пойти на уступки ради улучшения результата работы группы в целом. |
| | Руководство и коучинг | Группа очень нуждается в руководстве на уровне задач и распределения ответственности. Действия по корректировке деятельности группы должны исходить «сверху». Группа не выражает потребности в практическом обучении, члены группы лишь принимают участие в обязательных учебных программах. | В группе постоянно возникают колебания и разногласия, и, следовательно, при принятии решений она нуждается в руководстве со стороны менеджмента. Члены группы принимают участие во всех программах практического обучения, предложенных менеджментом, но не выдвигают своих собственных идей в отношении обучения. | В группе существует внутренний контроль над исполнением заданий, распределением ответственности и поведением. Участники группы указывают на недостатки в работе друг друга при необходимости, определяют потребности в обучении и обладают широкими навыками ведения практической деятельности. |
| | Манеры | Как следует себя вести, стараются не обсуждать. Ничего не говорится о правилах и нормах поведения. Нет основы для взаимного доверия; члены группы не признают своих ошибок. Они часто высказываются о других пренебрежительно. Личные интересы преобладают над интересами группы. | В группе существуют некоторые общие правила и нормы поведения, но не все еще открыто для обсуждения. Взаимное доверие растет, но определенные ошибки по-прежнему скрываются по причине опасения, что они вызовут резкие, негативные замечания. Укрепляется общее видение, объединяющее личные интересы и интересы группы. | Манеры и стиль поведения открыты для обсуждения. Правила поведения в группе понятны каждому из участников. Формируется прочная основа для взаимного доверия. Ошибки регистрируются по факту возникновения и обсуждаются для того, чтобы учиться на них. Интересы группы следуют непосредственно из личных интересов ее участников. |
| Источник: Hoevenaars, van Jaarsveld, & den Hertog, 1995. | | | | |

Проведите этот анализ и обсудите его результаты в вашей группе. Постарайтесь использовать результаты при выполнении действий по совершенствованию. Джон Ван Дам из Business Jet провел такой анализ для своей команды службы безопасности и получил профиль, отражающий текущие характеристики команды (см. рис. 8.3). По большинству из критериев команда Джона еще не достигла этапа зрелости и, следовательно, пока не может быть названа собственно командой. По результатам заполнения бланка анализа можно определить пункты, на которые Джону и его коллегам следует обратить внимание для совершенствования деятельности их группы.

Межличностные коммуникации

Любая мудрость начинается с умения слушать. Обучение — это правильное слушание.

Хьюберт Рамперсад

Межличностные коммуникации — один из важнейших элементов командной работы, который играет роль клея, связывающего элементы концепции TPS воедино. Различия в стиле межличностного общения между коллегами, друзьями и другими людьми становятся причиной недопонимания, конфликтов, разочарований и упущенных возможностей. В теории TPS нет места нереализованным возможностям. Главная цель межличностных коммуникаций — достижение взаимопонимания. Кроме того, коммуникации выполняют следующие функции:

- ◆ Стимулирование коллективного обучения и обмена знаниями, под держание непрерывного обновления знаний сотрудников и достижение прозрачности.
- ◆ Поощрение в организации взаимной кооперации и развитие чувства общности, побуждение людей к действию.
- ◆ Провозглашение организационных норм и ценностей, влияние на взгляды и позиции людей, развитие понимания значимости изменений и совершенствования.
- ◆ Развитие таких навыков, как умение эффективно слушать, расставлять приоритеты, планировать действия и т. д.
- ◆ Предоставление и получение обратной связи.

Таким образом, межличностные коммуникации связаны с расширением знаний (т.е. с обучением) и в результате меняют установки людей и их поведение. Следующее утверждение топ-менеджера Роберта Стоубли отражает важность межличностных коммуникаций и связанных с ними навыков социального взаимодействия:

«Есть веские причины к тому, чтобы придавать большое, даже очень большое значение развитию навыков социального поведения. Для

рядовой компании потенциальная эффективность деятельности может снизиться на 30-50% по причине взаимных разногласий, неразрешенных конфликтов, барьеров общения, разорванных отношений, недостаточного личного пространства и отсутствия возможностей для развития. Я считаю, что это еще довольно мягкая оценка». [Metro, 2002]

Коммуникативный процесс

Обучение требует умения управлять процессом коммуникации (см. рис. 8.4). Коммуникация включает в себя отправителя, который передает сообщение получателю. Получатель это сообщение интерпретирует, и в результате у него возникает реакция. Обратная связь дает отправителю возможность удостовериться в том, что сообщение было получено и понято. Коммуникационный процесс, таким образом, представляет собой непрерывный цикл действий и реакций на них. Это — постоянный процесс двустороннего обмена информацией. Когда люди взаимодействуют друг с другом, они попеременно играют роль отправителя и получателя информации. Процесс коммуникации эффективен только в том случае, если получатель интерпретирует сообщение в соответствии с замыслом отправителя. Согласно Эвансу и Расселлу [Evans & Russell, 1991], процесс коммуникации приобретает глубину и ценность, когда собеседники могут создать атмосферу открытости, доверия и взаимоуважения так, чтобы в процессе общения они могли бы разделять друг с другом свои мысли, чувства, эмоции, впечатления, знания, основанные на интуиции, волнение, радость, идеалы и представления об истине. Этому процессу может помешать различие мыслительных установок отправителя и получателя. Мыслительные установки человека, то есть его индивидуальный способ восприятия мира, определяются воспитанием, образованием, опытом, нормами и ценностями.

Рисунок 8.4

Модель процесса коммуникации



В контексте команды межличностные коммуникации подразумевают процесс обмена информационными сообщениями между членами команды. Этот обмен может происходить как в устной, так и в письменной форме. Ниже приведены наиболее важные составляющие устного общения:

- ◆ *Устная (вербальная) речь.* Сюда относятся способы использования слов, в том числе то, какие (длинные и сложные или же короткие и простые) фразы использует человек, язык, на котором он говорит (например, французский или испанский), использует ли он в речи местоимения «я» или «мы». Разговорный язык дает, кроме того, представление об уровне образования и интеллекта человека.
- ◆ *Звучание голоса.* Существуют звуковые характеристики речи говорящего, не относящиеся непосредственно к использованию языка: громкость, акцент, дикция, высота голоса, скорость речи, смех, крики и пр. С помощью этих характеристик мы можем понять чувства людей. Нервозность, например, характеризуется высоким темпом речи и дрожью в голосе.
- ◆ *Визуальная (невербальная) информация.* Эта составляющая процесса диалога касается языка тела, например, краска смущения, побледнение от страха, нахмуренные брови, смех, движения головы, скрещенные на груди руки, знаки, подаваемые руками, стиль одежды, внимание к собеседнику, потягивания, перебирание в руках предметов во время долгого рассказа и т.д. Исследования показывают, что более чем 70% информации в процессе общения мы получаем с помощью невербальных сигналов.

Невербальная коммуникация может быть подразделена на следующие категории:

- ◆ *Поза.* Сюда относятся различные позы, отражающие состояние собеседника, например, опущенные плечи (выражение слабости, подчинения), высоко поднятая голова (самоуверенность, гордость), скрещенные ноги (уверенность), стопы под сиденьем стула (подозрительность), сутулая спина (выражение незаинтересованности), наклон корпуса к собеседнику (заинтересованность, восхищение, энтузиазм) и т.д.
- ◆ *Мимика.* К этой категории относятся различные выражения лица собеседника, такие как широко раскрытые глаза (удивление, испуг), частое моргание (нервозность), открытый взгляд в глаза собеседника (заинтересованность, внимательность), «бегающие» глаза (сомнение, неуверенность), плотно сомкнутые губы (решительность), заливающая лицо краска (застенчивость, волнение), побледнение (испуг, страх, гнев) и др.
- ◆ *Жестикуляция* — действия, совершаемые руками. Например, руки на бедрах (доминирование), руки за спиной (задумчивость, пассивность), сжатые кулаки (раздражение, гнев, волнение, возбуждение), рука,

прикрывающая рот (застенчивость, робость, неуверенность), руки, подпирающие подбородок (задумчивость, грусть), движения указательным пальцем (привлечение внимания к чему-то), собеседник поправляет очки (сомнение, нерешительность), протирание очков (тянет время) и т.д.

- ♦ *Дистанция*, или расстояние между собеседниками. Большинство межличностных контактов происходит на расстоянии, приблизительно равном длине вытянутой руки. Незнакомые люди в процессе общения обычно сохраняют большую дистанцию, а хорошо знакомые собеседники находятся друг от друга на расстоянии в половину длины руки.

В таблице 8.3 показано, как негативные невербальные сообщения могут привести к отрицательной реакции собеседника [Barton, 1990].

Таблица 8.3

Невербальные послания, которые могут вызвать негативную реакцию

| Невербальное послание | Отправляемый или получаемый сигнал | Реакция получателя |
|---|---|--|
| Руководитель смотрит в сторону, когда говорит с собеседником. | Этот человек не проявляет ко мне внимания. | Мой руководитель слишком занят, чтобы слушать о моих проблемах, или они ему просто безразличны. |
| Коллега не отвечает на ваше приветствие. | Этот человек недружелюбен. | Этот человек неприветлив. |
| Гневный взгляд: человек смотрит на собеседника сердито. | Этот человек сердит на меня. | Ответная агрессия, страх или уклонение — в зависимости от того, кто является отправителем сигнала. |
| Глубокий вздох. | Раздражение, антипатия или неудовольствие. | С моим мнением не считаются. Я, должно быть, кажусь глупым или скучным этому человеку. |
| Учащенное дыхание (иногда сопровождающееся взмахами руки). | Гнев, раздражение или сильный стресс. | Избегать этого человека любой ценой. |
| В процессе диалога не удается установить контакт глазами. | Недоверие и/или неуверенность. | Что скрывает этот человек? |
| Руководитель скрещивает руки на груди и откидывается на спинку стула. | Безразличие и сложность убедить собеседника в чем-либо. | Этот человек уже принял собственное решение, мое мнение не имеет для него значения. |
| Руководитель смотрит на вас поверх очков. | Скептицизм или недоверие. | Собеседник не верит тому, что я говорю. |
| Руководитель продолжает читать отчет, когда работник говорит. | Недостаток внимания и заинтересованности. | Мое мнение не слишком важно для моего руководителя, чтобы привлечь его внимание. |
| <i>Источник: G.M.Barton. Communication: Manage Words Effectively. Costa Mesa, CA: Personnel Journal 69, 1990.</i> | | |

Лучшего понимания сообщения отправитель может достичь, пользуясь следующими приемами:

- ◆ *Простота стиля*, понятные формулировки, простые слова и короткие фразы.
- ◆ *Ясная структура*: четкая и логичная аргументация.
- ◆ *Краткость*: выделение наиболее важных моментов, сжатое изложение.
- ◆ *Стимулирующий стиль общения*, которому может способствовать, например, ваша искренность, умение задавать вопросы, пошутить, демонстрация того, что ваш собеседник ценен для вас и что вы с ним равны.

Эффективные межличностные коммуникации, таким образом, оказывают существенную поддержку успешной реализации личной и организационной систем сбалансированных показателей. Коммуникативные навыки также входят в тот набор компетенций, которыми должны обладать менеджеры и сотрудники. Межличностные коммуникации включают, среди прочего, умение правильно задавать вопросы, слушать ответы собеседника и реагировать на них. Для достижения эффективного двустороннего взаимодействия получатель должен внимательно слушать и стремиться к пониманию собеседника, например, путем вопросов, обобщений, разъяснений и умения быстро понять идею собеседника. Создание рабочей обстановки, в которой смогут развиваться эффективные коммуникации, — задача руководителя. Этого можно достичь, используя следующие приемы и методы:

- ◆ Быть честным и открытым, предоставлять каждому нужную информацию.
- ◆ Говорить о «нас», а не о «тебе» и «мне».
- ◆ Не игнорировать сотрудников.
- ◆ Расспрашивать сотрудников об их мнениях и взглядах.
- ◆ Заранее объяснять, почему будут приняты те или иные меры.
- ◆ Внимательно слушать и предоставлять конструктивную обратную связь.
- ◆ Ставить себя на место другого.
- ◆ Понимать своих работников и идти им навстречу.
- ◆ Избегать эгоистичных замечаний типа «Мой многолетний опыт показывает, что...», «Я знаю, о чем говорю...» и т.п.
- ◆ Акцентировать цели.
- ◆ Не искать «козла отпущения».

Навыки межличностного общения

Итак, наиболее важными навыками межличностного общения являются: умение слушать, задавать вопросы, развивать идеи других, вести конструктивный спор, прояснять позицию собеседника, делать обобщения, вовлекать

других, демонстрировать высокую культуру собеседника, предоставлять и получать обратную связь, организовывать конструктивные переговоры и разрешать конфликты [Rampersad, 2001 A; PA Consulting Group, 1991]. Эти навыки кратко описываются в данном разделе.

Активное слушание

Что это такое?

Межличностные коммуникации начинаются с умения хорошо слушать. Умение слушать более важно, чем умение говорить. Есть разница между словами «слушать» и «слышать». Когда человек слушает, слова собеседника быстро откладываются в памяти, активно обрабатываются мозгом, а затем используются. С другой стороны, когда речь идет о способности слышать, подразумевается, что слова проникают в мозг, но не используются человеком. Умение слушать, таким образом, можно определить как способность слышать, понимать, запоминать и использовать услышанное. Поэтому умение хорошо слушать — это умение эффективно учиться. В результате неумения слушать миллиарды долларов ежегодно оказываются потерянными из-за писем, которые нужно перепечатывать, отложенных встреч, трудных конфликтов, неудачного представления продукции на рынке и т.д. [Evans & Russell, 1991]. Чем отличаются хорошие слушатели от плохих, показано в таблице 8.4.

Таблица 8.4

Хорошие слушатели в сравнении с плохими слушателями

| Хорошие слушатели | Плохие слушатели |
|--|--|
| Спокойно выслушивают, как другой человек высказывает свое мнение, стараются прийти к пониманию вопроса, используя те же приемы рассуждения, что и собеседник, задают уточняющие вопросы. | Перебивают собеседника, прежде чем он закончит свою мысль. |
| Используют невербальные сигналы, такие как кивки головой, открытый взгляд на собеседника и наклон корпуса в его сторону. | Демонстрируют такие невербальные проявления своей невнимательности к собеседнику, как перебирание в руках различных мелких предметов, покачивание на стуле или взгляд на часы. |

Другими мешающими эффективному слушанию привычками могут быть также [Thomas, 1996; Rampersad, 2001A]:

- ◆ Проявление невнимания, размышление о чем-то постороннем, перекладывание бумаг на рабочем столе или прерывание беседы для ответа на телефонный звонок.
- ◆ Создание притворного образа внимательного слушателя.

- ◆ Слушание до тех пор, пока не возникает потребность сказать самому. После этого вы перестаете слушать говорящего и собираетесь с силами, чтобы прервать собеседника, как только появится такая возможность.
- ◆ Эмоциональная сверхчувствительность и предубежденность.
- ◆ Готовность слышать только то, что хотите услышать. Уверенность, что слышите то, что ожидали услышать. Нежелание слышать то, чего вы слышать не хотите.
- ◆ Установка на поиск поводов для разногласий, возможностей для нападков и критики. В этом случае вы напряженно слушаете и выискиваете идеи, с которыми не согласны, вместо того, чтобы обратить внимание на положительные моменты.
- ◆ Потеря интереса к беседе, если вас кто-то отвлек.
- ◆ Восприятие только фактов, в противоположность восприятию сообщения в целом.
- ◆ Потеря «нити» беседы, когда что-то кажется вам скучным и неинтересным.

Как это использовать?

Успокойтесь, установите контакт глазами, расслабьтесь, и, когда собеседник начнет высказывать свое мнение, сконцентрируйтесь на слушании. Позвольте вашему собеседнику закончить, потому что человек обычно подходит к важному для него вопросу в конце своего рассказа. Настройтесь на одну волну с собеседником, используя метод «размышления во время слушания». Размышление во время слушания возможно, так как скорость мышления отличается от скорости речи, что дает время на размышление во время слушания. В среднем слушающий думает со скоростью около 500 слов в минуту, в то время как скорость речи говорящего в среднем составляет от 125 до 150 слов в минуту [Miller, Catt & Carlson, 1996]. Таким образом, в уме мы обрабатываем сказанное почти в четыре раза быстрее, чем обычно говорим. Вот еще несколько рекомендаций для достижения эффективного слушания:

- ◆ Критично и внимательно вслушивайтесь во все, что вам говорят. Старайтесь услышать идеи, чувства, стремления и аргументы собеседника, выделить наиболее важные для него темы.
- ◆ Отложите выражение собственного мнения. Не стремитесь перейти к формированию заключений еще до того, как ваш собеседник закончит говорить.
- ◆ Пусть вас не отвлекают внешние помехи и манера, в которой преподаются идеи. Сконцентрируйтесь на том, что говорится, обратите внимание на говорящего. Покажите, что вы слушаете внимательно, установив контакт глазами и демонстрируя с помощью вербальных и невербальных средств, что вы понимаете, о чем идет речь.

- ◆ Придавайте значение содержанию, а не «упаковке».
- ◆ Не спешите проявлять свою реакцию на сказанное. Если ваша реакция будет слишком быстрой, вы, весьма вероятно, станете слушать менее внимательно и, следовательно, воспринимать информацию в искаженном виде.
- ◆ Будьте готовы выражать ответную реакцию на идеи, предложения и замечания, не подвергая их критике.
- ◆ Не концентрируйтесь на том, что вы ожидаете услышать, не старайтесь предугадать, что скажет другой человек, позвольте ему закончить.
- ◆ Слушая, не проявляйте невнимательности или агрессивности, не переходите в нападение.
- ◆ Сдерживайте свои предубеждения.
- ◆ Сдерживайте желание эмоционально реагировать на сказанное или на то, как вы понимаете сказанное.
- ◆ Старайтесь структурировать услышанное.
- ◆ Иногда делайте записи, но не отвлекайтесь на то, чтобы постоянно записывать услышанное.
- ◆ Мысленно подготовьте себя к тому, чтобы начать слушать.

Фразы, говорящие собеседнику о том, что вы его активно слушаете:

- ◆ Из Ваших слов я понял, что... Верно ли это?
- ◆ Когда слушаешь Вас, кажется, что Вы очень расстроены тем, что...
- ◆ Вы имели в виду, что...?
- ◆ В данных обстоятельствах мы должны...

Умение задавать вопросы

Что это такое?

Умение задавать вопросы позволяет вам получить от собеседника реальную информацию или выяснить мнение другого человека по определенному вопросу. Все вопросы можно разделить на два основных типа: открытые и закрытые. Цель открытых вопросов — пригласить собеседника к тому, чтобы он высказал продуманные соображения, например, в отношении своих мнений и чувств. Эти вопросы также используются, чтобы вовлечь человека в беседу. Открытые вопросы обычно начинаются со слов: *какой, сколько, когда, почему, кто, что, где или как*. Открытые вопросы приглашают к диалогу и поощряют участие и вовлеченность собеседника. Задавая открытый вопрос, вы даете собеседнику возможность дать любой ответ, что может послужить развитию и углублению отношений. Вопросы этого типа могут применяться, например, для того, чтобы попросить собеседника уточнить его мысль или стимулировать его к открытиям. Закрытые вопросы

используются для того, чтобы обратить внимание на что-либо или же получить ответ «да» или «нет». С помощью этих вопросов можно управлять ходом беседы. Также их можно использовать для быстрого получения определенной информации. К сожалению, закрытые вопросы имеют меньшую практическую значимость, чем открытые, потому что ответом на такие вопросы бывает только «да» или «нет». Для получения целостной картины важно задавать больше открытых вопросов.

Открытые и закрытые вопросы можно подразделить на следующие типы:

- ◆ *Информационные.* Вопросы, предназначенные для получения актуальной информации.
- ◆ *Специальные.* Вопросы, которые приглашают человека к размышлению в заданном направлении. Это ограничивает область поиска ответа, то есть при ответе на такой вопрос воспринимается лишь определенная доля информации, относящаяся к заданной специальной области. С помощью подобных вопросов можно показать свои профессиональные знания.
- ◆ *Вопросы с несколькими вариантами.* На такие вопросы есть несколько вариантов ответов.
- ◆ *Наводящие.* В них уже заключен ответ, и они основаны на ожиданиях и представлениях задающего вопрос.
- ◆ *Цепочки вопросов.* Несколько вопросов, задаваемых подряд.
- ◆ *Вопросы о взглядах.* Вопросы для выяснения мнения собеседника.

Как это использовать?

Задавайте столько открытых вопросов, сколько возможно, чтобы повысить вовлеченность, избежать неопределенности, выяснить ценную информацию и узнать полезные идеи, а также чтобы подкорректировать устаревшие взгляды. Такой способ задавания вопросов способствует более целенаправленной дискуссии, более аргументированным решениям и наглядному показу уважения и интереса. Вопросы, которых следует избегать при коучинге команд:

- ◆ *Критикующие и саркастические вопросы,* которые используются, чтобы упрекнуть собеседника или указать на его возможности, что создает разрыв между лидером и другими сотрудниками. Такие вопросы могут привести к обидам, недовольству, озлобленности и враждебному настрою, подавить желание высказывать новые идеи. Например, вопрос «Почему Вами не были соблюдены сроки этого договора?» содержит в себе критику. С другой стороны, если переформулировать этот вопрос следующим образом: «Не могли бы Вы объяснить мне, какие причины не позволили Вам уложиться в сроки, определенные договором?» — это будет выглядеть как приглашение к поиску причин задержки.

- ◆ *Надоедливые вопросы*, которые используются для проверки того, прав или не прав собеседник. Такой стиль постановки вопросов характерен для отношения доминирования со стороны лидера группы.
- ◆ *Наводящие вопросы*, которые иногда используются для того, чтобы принудить работника дать неверный ответ и насильно склонить его к ответу. Например, вопрос «Правда ли, что Вы не смогли уложиться в срок из-за других проблем в компании?» ведет к ответам, которые лидер хочет услышать, что закрывает возможности для внимательного изучения проблемы.

Примеры вопросов различных типов

- ◆ *Открытые вопросы*: Не могли бы Вы рассказать мне что-нибудь об этом? Что Вы имеете в виду? Как это использовать? Что Вы об этом думаете? Каково Ваше видение данного вопроса? Почему это нужно делать именно так?
- ◆ *Закрытые вопросы*: Вы получили или не получили книгу? В Вашей организации хорошая или плохая рабочая атмосфера? Вы предпочитаете зеленый или голубой цвет?
- ◆ *Информационный вопрос*: Как давно Вы здесь работаете?
- ◆ *Прямые вопросы*: Вас устраивают сроки поставок продукции? Что Вы думаете о рабочей атмосфере в Вашей организации?
- ◆ *Вопросы с выбором*: Какую ручку Вы хотите — красную или черную?
- ◆ *Наводящие вопросы*: Вы также придерживаетесь мнения, что...? Разве Вы тоже не считаете, что...? Вы находите рабочую атмосферу благоприятной, не так ли?
- ◆ *Цепочка вопросов*: Как Вы выполняете данный процесс? Вы подходили к Фрэнку с этим вопросом? Что он думает?
- ◆ *Вопрос о мнении*: Находите ли Вы эту работу важной?

Развитие идей других

Что это такое?

Люди непрерывно генерируют идеи, поэтому важно уметь развивать идеи других. Благодаря этому повышается количество и качество идей. Развитие идей других означает, что вы принимаете чье-то предложение и добавляете к нему что-то свое.

Как это использовать?

Примите идею собеседника и затем выскажите ваши дополнения и предложения по ее совершенствованию. В этом случае меньше идей будет потеряно и больше обдуманных решений будет принято. То, что вы принимаете

идею собеседника, также повышает вашу оценку в глазах того, для кого эта идея имеет первостепенное значение. Цель данного приема в том, чтобы развивать, совершенствовать и преобразовывать идеи вашего собеседника в успешные действия. Поэтому важно всегда серьезно относиться к идеям других людей. Поощрение группой наилучших из предложенных идей может стать основой для полезных предложений.

Примеры развития идей других

- ◆ Да, поскольку через некоторое время у нас будет возможность подготовиться лучше и проанализировать некоторые вопросы более внимательно.
- ◆ Хорошая идея, Арнольд. Это дает нам возможность убедить их в...

Конструктивная аргументация

Что это такое?

Конструктивный спор позволяет вскрыть расхождения во мнениях, сохранив положительную атмосферу в группе. Такой спор вносит продуктивный вклад в дискуссию. Переговоры, таким образом, получают развитие, могут быть предложены новые идеи и высказаны новые мнения.

Как это использовать?

Выражаемое несогласие с вашим собеседником должно быть конструктивным и нести в себе позитивный заряд. Продемонстрируйте другую точку зрения и объясните почему, по вашему мнению, идея, предложенная ранее, не должна быть принята. Так вы можете корректировать ошибочные утверждения и предлагать другой взгляд на проблему. Поступая так, вы достигнете большей ясности, вовлеченности и сделаете процесс принятия решений более эффективным.

Примеры фраз, используемых при конструктивной аргументации

- ◆ Может быть, это так, но посмотрите на проблему с точки зрения...
- ◆ С моей точки зрения, это не слишком хорошая идея, потому что она связана с...

Прояснение позиции собеседника

Что это такое?

Дайте свое истолкование тому, что сказал ваш собеседник, и отчетливо перескажите его мысль своими словами. Опыт показывает, что около 50%

случаев недопонимания происходит по причине того, что высказывания другого человека остаются неясными для нас.

Как это использовать?

Задайте вопрос, если вы не уверены, что поняли то, что имел в виду ваш собеседник. В соответствии с полученным ответом дайте собственную интерпретацию сказанному собеседником, повторите это своими словами и проверьте, правильно ли вы поняли его идею. В этом случае вы достигнете большего взаимопонимания, большей ясности, ваши суждения будут более объективными, и вы сможете лучше понимать чувства друг друга.

Примеры фраз для прояснения позиции собеседника

- ◆ Таким образом, чтобы у нас не оставалось сомнений по этому вопросу, Вы сказали, что...
- ◆ Итак, другими словами, Вы имели в виду, что...
- ◆ Если я правильно Вас понял, это означает, что...

Обобщение

Что это такое?

Обобщая то, что было сказано, и повторяя те вопросы, по которым удалось достичь согласия, вы вносите порядок и ясность, структурируете процесс обсуждения, развиваете и углубляете дискуссию и создаете спокойную атмосферу. Этот прием используется на определенном этапе дискуссии, когда необходимо сделать выводы, обобщить результаты беседы в целом.

Как это использовать?

В начале собрания напомните об итогах предыдущей встречи, связанных с решением наиболее важных вопросов. Время от времени на протяжении собрания делайте беспристрастные, не критические замечания о взаимосвязях, существующих между различными вопросами повестки. По необходимости спрашивайте, согласуются ли ваши выводы с тем, что имели в виду участники. Также подводите промежуточные итоги перед тем, как перейти к следующему вопросу плана собрания.

Пример обобщения

- ◆ Хорошо, давайте начнем. Во время предыдущей встречи мы обсудили несколько возможных решений и исключили из рассмотрения некоторые другие так, что в итоге осталось только три возможных

решения. Рита собиралась исследовать осуществимость оставшихся решений. Согласуется ли это с тем, что мы уже обсудили? Рита, будьте так любезны, сообщите нам о результатах.

Вовлечение в дискуссию

Что это такое?

Нужно вовлечь участников в дискуссию таким образом, чтобы их активное участие поощрялось и поддерживалось.

Как это использовать?

Следите, чтобы никто не оказался вне дискуссии. Пригласите к дискуссии тех, кто долгое время молчал, с помощью обращенного к ним вопроса. Таким образом вы стимулируете активное участие в дискуссии и вместе с тем создаете у ее участников чувство собственной значимости, формируете у них сильную мотивацию.

Примеры вопросов для вовлечения в дискуссию

- ◆ Джон, мы еще не услышали Вашего мнения. Что Вы думаете об этом решении?
- ◆ Фрэнк, Вы еще не приняли участия в обсуждении. Каковы Ваши планы относительно...?

Демонстрация высокой оценки собеседника

Что это такое?

Демонстрируйте высокую оценку вашего собеседника в процессе общения. Это создаст стимулы к совершенствованию и будет способствовать усилению мотивации и чувства собственной значимости.

Как это использовать?

Один из способов поощрения сотрудников к совершенствованию их деятельности заключается в искреннем выражении вашей высокой оценки их труда всякий раз, когда кто-либо из них достигает результата в своей работе. Четко определите, кого и за что вы собираетесь поощрить. Выразите вашу оценку в присутствии других сотрудников и как можно раньше после достижения работником высоких результатов в его деятельности. Высокая оценка может быть выражена словами благодарности, похвалой за верное действие или высказывание кого-либо из сотрудников. Цель такой похва-

лы — показать, что вы заметили усилия сотрудника, и поощрить его к тому, чтобы он вновь прикладывал усилия в работе, а также побудить других сотрудников последовать его примеру. Не концентрируйтесь исключительно на ошибках. Старайтесь застать сотрудников в тот момент, когда они выполняют свою работу хорошо, и принимайте их слова на веру.

Примеры фраз, выражающих высокую оценку сотрудника

- ◆ Очень хорошо, Джейн. Это была блистательная речь. Большое спасибо.
- ◆ В заключение я хотел бы поблагодарить Фреда за всю ту работу, которую он проделал.

Предоставление и получение обратной связи

Что это такое?

Обратная связь — это форма коммуникации, при которой получатель сообщения позволяет отправителю понять, как им было воспринято сообщение. В результате человек узнает, какой эффект оказывает его поведение на окружающих. Неприятные для других особенности поведения могут быть сглажены, и тогда поведение человека в большей степени будет отвечать требованиям окружающих его людей. Предоставление и получение обратной связи включает в себя «переадресацию» полученной собеседником информации, исправление поведения и похвалу. В результате внутригрупповая кооперация становится более открытой и эффективной. Навык предоставления и получения обратной связи также нужен для 360-градусной обратной связи — важного средства для совершенствования деятельности отдельных работников (см. Главу 6).

Как это использовать?

Вот некоторые общие рекомендации, которым нужно следовать для организации эффективной обратной связи:

- ◆ Предоставляя обратную связь, описывайте поведение, которое вызвало необходимость в обратной связи; при этом не должна быть затронута личность человека.
- ◆ Обратная связь не предполагает оценку личности, это лишь некоторые замечания, высказываемые с целью совершенствования деятельности.
- ◆ Обратная связь должна иметь конкретную, а не общую форму, она должна быть понятна получателю.
- ◆ Обратная связь предоставляется в интересах как получателя, так и отправителя информации.

- ◆ Обратная связь имеет смысл только тогда, когда получатель открыт для нее.
- ◆ Обратная связь должна быть дана в течение 5 минут.
- ◆ Обратная связь — не дискуссия.

Кроме этих рекомендаций, существуют определенные правила, которым должны следовать отправитель и получатель обратной связи. Ниже приведены наиболее важные правила для того, кто *предоставляет* обратную связь:

- ◆ Заранее четко определите для себя, что вы хотите сказать, и соберите необходимую информацию.
- ◆ Начните с положительных моментов.
- ◆ Представьте обратную связь в такой форме, чтобы она выглядела как возможность, а не как угроза.
- ◆ Будьте конкретны. Поясните, какое воздействие оказывает на вас поведение другого человека, например, такой фразой: «Замечание, которое вы только что сделали, рассердило меня, потому что я почувствовал, что не сделал все, что мог, для решения этой задачи на должном уровне».
- ◆ Будьте честны и открыты.
- ◆ Постарайтесь сделать ваши замечания о поведении других людей описательными (говорите только о том, что вы увидели), избегайте критики (стремитесь к безоценочным суждениям). Правильная фраза: «Во время собрания Вы были неразговорчивы, почему?»
Неправильная фраза: «Ваше участие не внесло никакого вклада в ход собрания, может, Вам было неинтересно то, о чем шла речь?»
- ◆ Отмечая моменты в поведении собеседника, ссылайтесь на конкретные действия, не переходите к критике личности собеседника и избегайте критических обобщений. Правильная фраза: «Замечание, которое Вы только что сделали, рассердило меня». Неправильная фраза: «Вы всегда стремитесь быть в центре внимания с Вашими неожиданными замечаниями».
- ◆ Обращайтесь к событиям, произошедшим в момент речи или незадолго до этого. Правильно: «Очень досадно, что Вы отсутствовали сегодня». Неправильно: «В течение всех предыдущих лет Вы так же часто отсутствовали».
- ◆ Дайте собеседнику возможность ответить на ваши замечания. Внимательно слушайте его и сохраняйте объективность по отношению к высказываемому им мнению.
- ◆ Покажите, что вы доверяете собеседнику, и завершите вашу беседу положительными замечаниями о будущем.
- ◆ Цените людей за то, что они такие, какие они есть, а не только за те достоинства, которыми они обладают.

- ◆ Будьте избирательны, предоставляя обратную связь. Давайте обратную связь лишь тогда, когда ее получатель получит от нее в настоящее время пользу.
- ◆ Делайте выводы и приводите конкретные примеры.

Наиболее важные правила, которыми следует руководствоваться тому, кто *получает* обратную связь, следующие:

- ◆ Внимательно слушайте, прежде чем принять обратную связь. Если что-то кажется неясным — задавайте уточняющие вопросы.
- ◆ Не занимайте оборонительную позицию и не переходите в нападение. Не ищите обстоятельств, оправдывающих ваше поведение. Обратная связь — это процесс обучения.
- ◆ Примите то, что вам сообщили в результате обратной связи, и проанализируйте, почему ваше поведение вызвало такую реакцию у окружающих.
- ◆ Поймите: тот, кто предоставляет вам обратную связь, доброжелательно настроен по отношению к вам. Не считайте, что на вас нападают.
- ◆ Не выражайте отрицательных эмоций. Изучите обратную связь с тем, кто вам ее предоставил.
- ◆ Не старайтесь шутить или умничать. Сосредоточьте ваше внимание на переменах к лучшему.
- ◆ Обобщайте высказывания, полученные вами при процедуре обратной связи, чтобы суметь сформулировать ваши ответные замечания.
- ◆ Задавайте вопросы с целью прояснить полученную обратную связь.
- ◆ Тщательно оценивайте полезность полученной обратной связи для вас.
- ◆ Не демонстрируйте резкой или агрессивной реакции на негативную обратную связь. Извлекайте полезную для вас информацию.
- ◆ Не относитесь к обратной связи как к критике.
- ◆ Демонстрируйте уважение к тому, кто предоставил вам обратную связь, потому что он нашел в себе мужество помочь вам.

Конструктивные переговоры

Что это такое?

Конструктивные переговоры — это процесс, в котором люди, тесно связанные друг с другом, с противоречивыми потребностями, интересами или целями, пытаются прийти к компромиссному решению, которое будет принято каждым путем доброжелательных и тактических переговоров. В ходе подобных переговоров приветствуются дискуссии и полемика, поиск взаимной выгоды, учитывается возможность оказания давления одной из сторон переговоров на другую и готовность участников прийти к соглашению. Конструктивные переговоры — важная часть командной работы

[см. также Mastenbroek, 1996; Schermer & Wijn, 1992]. Действительно, несмотря на то, что члены команды имеют общую цель, иногда могут возникать расхождения во мнениях, противоречия и конфликты интересов. С помощью конструктивных переговоров члены команды могут прийти к соглашению о том, как достичь целей команды.

Как это использовать?

Чтобы сотрудники могли начать конструктивные переговоры, следует принимать во внимание следующие правила, способствующие соблюдению интересов каждого:

- ◆ Хорошо подготовьтесь к переговорам.
- ◆ Найдите «золотую середину» между жестким стилем ведения переговоров (при котором переговоры выигрываются с ущербом для взаимного понимания) и мягким стилем (когда личные цели отходят на второй план ради сохранения дружеских отношений с другой стороной). Продолжайте придерживаться собственных целей в будущем, даже если идете на уступки.
- ◆ Следите за сохранением баланса сил и не становитесь полностью зависимым от других. Переговоры теряют смысл, если одна из сторон обладает большей властью, чем другая.
- ◆ Слушайте активно и ставьте себя на место собеседника. Старайтесь понять его интересы и представления о происходящем. Используйте такие фразы: «Я полностью понимаю, что Вы...». Тем не менее не забывайте про свои собственные интересы. Задавайте открытые вопросы и, по необходимости, прямые вопросы, чтобы выяснить интересы собеседника. В свою очередь, предоставьте ему достаточно полную информацию о себе. Не отвечайте на вопросы, прежде чем до конца не поймете их; непонятное просите объяснить.
- ◆ Стремитесь к достижению компромисса, который устроил бы обе стороны. Ищите схожие интересы (взаимную выгоду) и действуйте гибко, чтобы объединить их. Вы можете использовать такую фразу: «Можем ли мы распределить работу так, чтобы каждый...»
- ◆ Позаботьтесь о создании позитивной атмосферы и дружественных взаимоотношений, не смешивайте личности с проблемами. Придерживайтесь делового стиля общения, сдерживайте эмоции и не переходите на личности. Не концентрируйтесь на поведении собеседника. Обращайте ваше внимание на вопросы, представляющие интерес для обеих сторон.
- ◆ Основывайтесь на общих интересах, не сосредотачивайтесь на позициях и на мнениях отдельной личности. Не ставьте ваши личные цели на первое место так, как будто вы «не уступите ни на йоту». Воинственные отношения редко приводят к успеху, а попытки форсировать решение вопроса не дают хорошего результата.

- ◆ Делайте выбор из множества альтернатив и используйте для оценки этих альтернатив независимые и объективные критерии, принятые обеими сторонами.
- ◆ Избегайте прямого отклонения предложений других людей. Извлекайте из таких предложений положительные моменты в присутствии всех участников и выражайте благодарность за высказанные идеи. Если другой человек выступает с каким-либо предложением, не стремитесь сразу же выдвинуть встречное. Ответьте на его предложение, задавая вопросы, а затем попробуйте представить ваше собственное как дополнение.
- ◆ Следите за вербальными и невербальными сигналами собеседника, потому что они могут указать на то, что он считает важным или не важным.
- ◆ Будьте терпеливы, оптимистично настроены и дружелюбны, проявляйте уважение к собеседнику и стремитесь к положительным чувствам как с вашей, так и с его стороны.
- ◆ Обобщайте сказанное. Так вы проясните все запутанные или сложные моменты и выявите различия во мнениях. Кроме того, выводы и обобщения требуют достижения конкретных соглашений, что делает процесс обсуждения последовательным и упорядоченным.

Разрешение конфликтов

Что это такое?

Если различия во взглядах участников значительны, переговоры обычно бесполезны, и тогда возникает конфликт. Конфликт — это разногласие между людьми, проявляющееся в их поведении и в отношении друг к другу. Конфликт в команде возникает, когда по причине раздражения или различия во мнениях двое или более участников команды не готовы к развитию эффективной кооперации. Причинами конфликта могут стать различия в стиле ведения разговора, конфликт целей, различия в личном стиле, сомнение, различия в ценностях и нормах, различия в интересах, недостаток ясности и понимания, работа под давлением ограничений во времени и претензии, связанные с нехваткой ресурсов. Разрешение конфликта или способ, помогающий нам преодолеть различия, может иногда принести больший вред, чем сам конфликт. Однако у конфликта могут быть и положительные стороны, поскольку он заставляет работников переоценить их идеи и, таким образом, развивать знания [Nonaka & Takeuchi, 1995]. Если бы мы всегда и во всем соглашались друг с другом, не было бы потребности оспаривать существующее положение и получать пользу от перемен. В процессе разрешения конфликта всегда должен иметь место непрерывный поиск баланса между возможностями обучения и степенью эскалации конфликта.

Как это использовать?

Можно выделить три этапа эскалации конфликта [Bos & Halting, 1998]:

1. *Рациональный этап.* Существующее положение дел все еще может быть предметом обсуждения, стороны готовы к поиску взаимных уступок, они могут отделить причину своего раздражения от вопроса, который обсуждается. Стороны часто приходят к решению без постоянной помощи при условии, что они признают наличие конфликта и готовы к конструктивному сотрудничеству.
2. *Эмоциональный этап.* Стороны винят друг друга в возникновении конфликта, предпринимаются попытки создания коалиций.
3. *Этап борьбы.* Отношения между сторонами конфликта под угрозой необратимого разрушения. Стороны делают все возможное для того, чтобы нанести вред своим оппонентам даже в ущерб своим собственным интересам.

Чтобы успешно выйти из конфликта, важно знать степень восприимчивости каждой из сторон и то, на каком этапе находится конфликт. Кор [Ког, 1998] выделил пять способов разрешения конфликтов:

1. Стараться принудить других принять ваше решение, уверенно проводить, «навязывать» свое решение окружающим, если вы уверены в своей правоте («занять твердую позицию»).
2. Смириться с идеями, выдвинутыми другими («сохранять мир»).
3. Стремиться к достижению компромисса («смирение»).
4. Отрицать наличие конфликта («включить дурака»).
5. Вынести проблему на всеобщее обсуждение и вместе искать приемлемое решение, которое поможет улучшить командный результат («быть открытым и честным в своих действиях»).

Не существует «идеального» способа разрешения конфликтов. Предпочтение одного из способов другому в большей степени связано с личностными особенностями и зависит от ситуации и этапа, на котором находится конфликт. Эффективный подход к разрешению конфликта требует привлечения всех вышеперечисленных навыков межличностного взаимодействия, а также умения правильно вести переговоры. Вот некоторые важные правила, которым нужно следовать при разрешении конфликта:

- ◆ Озвучивайте все, что вас раздражает, как можно раньше.
- ◆ Если возникают различия во взглядах, обсуждайте их спокойно. Не реагируйте эмоционально и не выходите из себя.
- ◆ Выслушивайте и оценивайте прежде, чем делать выводы.
- ◆ Стремитесь как можно раньше найти точки соприкосновения интересов.
- ◆ Избегайте перерастания конфликта между двумя участниками команды в проблему для команды в целом.

- ◆ Избегайте реагировать эмоционально. Не выходите из себя, не переходите на крик, не завидуйте и не относитесь ревностно к собственной точке зрения, забудьте про ненависть и отвращение. Если это нужно, идите домой и «остыньте».
- ◆ Не выдвигайте жестких требований и не занимайте бескомпромиссную позицию.
- ◆ Не теряйте слишком много времени для анализа того, что было. Смотрите вперед.
- ◆ Будьте любезны.
- ◆ Ведите переговоры конструктивно.

В таблице 8.5 обобщены все навыки межличностного взаимодействия, рассмотренные в предыдущих разделах.

Нейролингвистическое программирование

Нейролингвистическое программирование (НЛП) — это теория саморазвития. В данном подходе к обучению способы нашего взаимодействия с окружающими соединяются с элементами таких наук, как лингвистика, неврология и биология. По данному вопросу было написано множество книг, которые стоит прочесть. Здесь мы приводим краткий экскурс в теорию НЛП и показываем ее связь с концепцией универсальной системы показателей деятельности. НЛП — это процесс обучения, стимулирующий рост способностей организации к обучению. Основные принципы НЛП следующие [Landsberg, 1999]:

- ◆ Мы можем достичь любой из целей, которые поставим перед собой. С помощью обучения мы можем, к примеру, более эффективно решать задачи, говорить на другом языке, играть в футбол и т.д.
- ◆ Чтобы развиваться в направлении нашей цели, мы должны: (1) сформировать в своем воображении кристально чистый образ нашей цели и (2) продвигаться в направлении этой цели, постоянно следуя тем приемам действий и линии поведения, которые другие или мы сами нашли полезными в прошлом.
- ◆ Мы будем быстро совершенствоваться, только если внимательно прислушаемся к обратной связи от нашего окружения и от самих себя— и затем будем учитывать результаты этой обратной связи при любых начинаниях. Этот принцип также применим для наших мыслительных установок, оказывающих влияние на выбор личных целей.
- ◆ Важная составляющая принципов НЛП — умение использовать все наши каналы (способы) восприятия: для достижения ясности в общении с другими людьми и с самим собой требуется больше, чем просто использование слов.

Таблица 8.5

Обобщение навыков межличностного общения

| Цель | Результат | Метод |
|---|---|---|
| Слушание | | |
| Сбор информации. | Улучшение взаимопонимания и получение информации. | Успокойтесь, установите контакт глазами, расслабьтесь и, когда собеседник заговорит, слушайте внимательно. Позвольте вашему собеседнику закончить и только после этого отвечайте. Постарайтесь представить себя на месте вашего собеседника. Это поможет вам лучше понять предмет разговора. Демонстрируйте интерес, покажите собеседнику, что вы воспринимаете его серьезно и что вы стараетесь его понять. Задавайте вопросы для разъяснения позиции собеседника, повторяйте то, что было им сказано, своими словами, стремясь точно передать смысл услышанного/ постарайтесь найти общие интересы. |
| Умение задавать вопросы | | |
| Получение ценной информации и идей, повышение вовлеченности. | Улучшение качества принимаемых решений и более целенаправленный процесс обсуждения. | Во-первых, решите, чего вы хотите достичь, задавая вопрос, и только потом задавайте правильный вопрос. Во-вторых, задавайте вопросы так, чтобы ваш собеседник чувствовал себя комфортно и ощущал, что он вовлечен в дискуссию. |
| Развитие идей других | | |
| Развитие и оформление идей других. | Увеличение числа продуманных, а следовательно, более совершенных решений, усиление чувства взаимоважания. | Выразите высокую оценку идеи собеседника, а затем добавьте что-то от себя. |
| Конструктивная аргументация | | |
| Определение взглядов собеседника и исправление ошибочных или неточных утверждений. | Прозрачность, совершенствование процесса принятия решений и большая вовлеченность. | Проанализируйте идеи собеседника и предложите альтернативный взгляд на проблему. Укажите причины, по которым идея не может быть принята, или объясните, почему ее реализация могла бы привести к отрицательному результату. |
| Прояснение позиции собеседника | | |
| Достижение уверенности в том, что ваша интерпретация сказанного собеседником верна. | Большая прозрачность, меньшее недопонимание, совершенствование навыков активного слушания. | Дайте собственную интерпретацию сказанному собеседником и проверьте, правильно ли вы поняли его идею. Повторите мысль, произнесенную вашим собеседником, своими словами так, как вы ее поняли. |
| Обобщение | | |
| Достижение глубокого понимания наиболее важных вопросов предыдущей дискуссии. | Ясность и структурированность дискуссии. | Повторите наиболее важные решения и соглашения, принятые на предыдущем собрании. |

Таблица 8.5 (продолжение)**Обобщение навыков межличностного общения**

| Цель | Результат | Метод |
|--|---|---|
| Вовлечение в дискуссию | | |
| Усиление чувства вовлеченности, стимулирование активного участия. | Совершенствование навыков активного слушания, а также повышение самоуважения и усиление мотивации. | Обратитесь к человеку, не участвующему в дискуссии, по имени и задайте ему вопрос, чтобы вовлечь его в общее обсуждение. |
| Демонстрация высокой оценки собеседника | | |
| Поощрение работника к повтору хороших результатов, побуждение других следовать его примеру. | Мотивация и самоуважение. Стимулирование роста производительности труда. | Выразите вашу высокую оценку достижений работника как можно раньше и точнее. Предпочтительно демонстрировать высокую оценку в присутствии других сотрудников и ясно определять, кому она предназначена. |
| Предоставление и получение обратной связи | | |
| Корректировка нежелательного поведения в сторону более приемлемого. Кооперация в группе становится более открытой и эффективной. | Более эффективная внутригрупповая кооперация и открытые коммуникации. | Решите для себя, будете ли вы предоставлять обратную связь, что эта обратная связь даст вам и тому человеку, которому вы ее предоставите. Если вы решили предоставлять и получать обратную связь, следуйте правилам, перечисленным в разделе, посвященном обратной связи, таким как: конкретность, открытость и честность. Цените людей за то, что они такие, какие есть, не выражайте негативные чувства, не обращайтесь обратную связь в критику и т.д. |
| Конструктивные переговоры | | |
| После доброжелательных, тактичных переговоров вы приходите к пониманию существующих в группе конфликтов, стремлений, интересов и целей, что способствует нахождению компромиссного решения, приемлемого для всех сторон. | Большая ясность, меньше причин для раздражительности и уменьшение различий во мнениях. Более высокие результаты командной работы и хорошие отношения между сторонами переговоров. | Хорошо подготовьтесь, поддерживайте баланс сил и благоприятную атмосферу. Будьте терпеливы и следуйте правилам, данным в разделе, посвященном конструктивным переговорам, таким как уход от полной зависимости от других, стремление к компромиссу, от которого выиграют обе договаривающиеся стороны, терпение, оптимистичность, дружелюбный настрой и т.д. |
| Разрешение конфликтов | | |
| Сокращается число конфликтов, являющихся следствиями раздражительности и различий во мнениях. | Большая ясность, взаимопонимание и вовлеченность, эффективная кооперация и повышение результатов командной работы. | Определите, какого этапа достиг конфликт и насколько высокой восприимчивостью обладают вовлеченные в него стороны. Затем следуйте правилам, перечисленным в разделе, посвященном разрешению конфликтов, таким как внимательное слушание и оценка перед тем, как сделать заключение, поиск точек соприкосновения; избегайте эмоциональных реакций, будьте любезны и т.д. |

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что в основе нейролингвистического программирования лежат три составляющие:

- Нейро: исследование того, каким образом мы используем наши каналы ощущений при получении информации, ее анализе, восприятии и синтезе знания.
- Лингвистическое: исследование того, как мы используем язык, символы, знаки и метафоры создания ментальных картин.
- Программирование: разработка новых глубинных психологических структур, ценностей, моделей поведения и ярких образов — и «программирование» разума при их помощи.

Из этих принципов следует заключение, что нейролингвистическое программирование — неотъемлемая часть концепции TPS.

Коучинг членов команды

В наши дни давать слишком много образования может быть совершенно неэффективным. Слишком часто мы даем молодым уже срезанные цветы, в то время как должны учить их тому, как вырастить свой собственный урожай.

Джон В. Гарднер

Коучинг членов команды призван помочь личностному развитию работников и их оптимальной работе в команде. В коучинге основное внимание обращается на обучение, диалог, расширение системы взглядов работника и его готовность взять на себя инициативу. Стили обучения и навыки межличностного взаимодействия, которые были рассмотрены только что, играют здесь решающую роль. Цель коучинга — помогать участникам команды приобретать знания и опыт. Коучинг — способ мотивации сотрудников работать с максимальной отдачей и развивать свои навыки и проциательность, ведущие к совершенствованию поведения. Коучинг — процесс обучения, в котором непрерывно повторяется цикл обучения Колба. С помощью коучинга члены команды непрерывно обучаются в результате открытия своих возможностей, приобретения опыта, получения обратной связи о результатах деятельности команды и понимания того, как эффективно использовать навыки и таланты каждого. Построенный в соответствии с особенностями конкретной личности диалог между лидером команды и ее участником способствует усилению мотивации сотрудника, совершенствует деятельность команды и создает благоприятные рабочие взаимоотношения между коучем и членами команды.

Коучинг — это способ быстрой передачи навыков, знаний и опыта, который способен помочь работникам в достижении такой стадии развития

личности, при которой они будут работать с максимальной отдачей. Коучинг членов команды считается успешным, если члены команды достигают личного и профессионального роста с помощью ободрения, поддержки и руководства своего коуча. Коуч может считаться успешным, если члены команды лучше справляются со своими задачами и принимают делегируемые им полномочия и ответственность. Другие преимущества коучинга: большая творческая активность и командная работа, мотивированные работники и высокая производительность труда. Для проведения эффективного коучинга следует обеспечить выполнение следующих условий [Thomas, 1996]:

- ◆ Спокойная рабочая атмосфера.
- ◆ Готовность помочь и взаимопонимание.
- ◆ Атмосфера открытости, доверия и уважения.
- ◆ Индивидуальный диалог, сосредоточенный на кооперации и командной работе.
- ◆ Концентрация на целях, оценке результатов совершенствования и обратной связи о поведении участниками команды.
- ◆ Развитие глубокого понимания работниками решаемых задач.
- ◆ Акцентирование внимания на сильных сторонах окружающих людей, а также на тех их качествах, которые могут быть изменены.
- ◆ Определение «узких мест», которые препятствуют совершенствованию и реализации целей.
- ◆ Поддержка, гарантирующая, что члены команды готовы принять на себя обязательства, связанные с порученными заданиями.

Коучинг также тесно связан с делегированием полномочий и предоставлением другим возможностей и ответственности. Хороший коуч позволяет другим делать большую часть работы и эффективно распределяет центры ответственности и власти. Ниже перечислены наиболее важные причины, по которым руководители обычно не передают подчиненным полномочия [Thomas, 1996; Rampersad, 2001A].

- ◆ Желание продолжать осуществлять управление и контроль.
- ◆ Желание иметь власть над другими.
- ◆ Недостаточная уверенность в возможностях других.
- ◆ Страх, что кто-то другой сделает эту работу лучше.
- ◆ Желание привлечь внимание к своему высокому положению в организации.
- ◆ Руководитель предпочитает выполнять некоторые задачи самостоятельно.
- ◆ Руководитель считает, что он может сделать это лучше.
- ◆ Руководитель придерживается мнения, что данная работа слишком важна, чтобы рисковать.
- ◆ Руководитель считает, что другие не обладают достаточными навыками для того, чтобы быть коучами.

Уже достаточно давно было сказано, что «коучинг положительно сказывается на самоуправлении». Мэри Паркер Фоллет (1868-1933) еще в 1930-х годах поставила вопрос о том, каким образом такое большое число процессов протекает в организации успешно. Согласно Фоллет, в основном это происходило, потому что босс в них не вмешивался! Так и коучинг предполагает не «вмешательство», а доверие и передачу ответственности. Передача ответственности означает предоставление работникам определенных границ полномочий, свободы, доверия и информации в необходимом объеме. Это заставляет людей брать на себя ответственность и развивать навыки для того, чтобы принимать самостоятельные решения по совершенствованию деятельности. Вот некоторые важные характеристики сотрудников, наделенных полномочиями:

- ◆ Чувствуют ответственность за свою работу.
- ◆ Их личные цели связаны с целями организации.
- И
- ◆ Непрерывно учатся и делятся своими знаниями с другими.
- ◆ Критически относятся к себе, обладают самоуважением и высоко мотивированы. 1
- ◆ Хорошо обучены навыкам практической деятельности, творчески активны и ориентированы на запросы потребителей. I
- ◆ Постоянно контролируют и совершенствуют свою деятельность. 1
- ◆ Относятся к новым целям и переменам как к возможности проверки 1 собственных сил.

Четыре типа поведения

Для того, чтобы проводить эффективный коучинг, важно хорошо понимать поведение членов команды. В литературе по бизнесу можно найти множество моделей, объясняющих различия в поведении, которые можно свести к четырем категориям. Наиболее популярная теория личности, выделяющая четыре типа поведения, была разработана Гийером и Дауни [Geier & Downey, 1989]:

1. *Доминантно-директивный* тип поведения. Такие люди движимы внутренней потребностью руководить и брать все в свои руки для достижения собственных целей. Они обладают чувством собственного достоинства, позитивным видением собственного образа и высоким самомнением. Им нравится решать сложные задачи, требующие напряжения сил и мужества, они обладают сильной волей, независимы и ориентированы на цели. Такие люди склонны к критике окружающих и традиционных методов работы, не любят рутинную работу. Они практичны, обладают быстрой реакцией и энергичны, любят ощущать свою значимость и производить впечатление на окружающих. Кроме того, они упрямы и нетерпеливы, предпочитают контро-

лизовать других людей и не всегда считаются с их чувствами, мнениями и недостатками. Часто они — плохие слушатели.

2. *Социально-интерактивный* тип. Такие люди разговорчивы, популярны, умеют убеждать других, импульсивны, полны энтузиазма и любят находиться в центре внимания. Они обладают колоссальной энергией, но нуждаются в общественном признании и любят ласковое к себе отношение. Они стараются оказывать влияние, излучая оптимизм и дружелюбие, акцентируя внимание на положительных результатах. Больше всего они боятся публичного унижения и сделают все возможное, чтобы избежать этого. В целом, их манера решения проблем направлена на поддержку окружающих, основана на доверии, интуиции и избегании конфликтов. Люди, принадлежащие к социально-интерактивному типу, любят участвовать в мозговых штурмах, ценят общение с коллегами и обладают многочисленными деловыми связями. Они, однако, не склонны брать на себя работу, связанную с руководящими обязанностями, деталями или сложными вопросами, хотя предпочитают участвовать в важных направлениях деятельности и проектах. Слабые стороны таких людей — недостаток терпения и слабая концентрация внимания.

Они

быстро раздражаются и иногда забывают проверять свою работу. Если такой человек чувствует себя недостаточно мотивированным и вовлеченным, он начинает скучать и стремится переключить свое внимание на что-то другое; это может привести к легкомысленному, непоследовательному, неустойчивому и чрезмерно эмоциональному поведению.

3. *Постоянно-стабильный* тип. Это люди спокойные, тихие, надежные, предсказуемые, терпеливые, упорные, целеустремленные, ориентированные на результат, немногословные и скромные. Им трудно выражать свои мысли, они предпочитают более медленный, спокойный темп работы, чем другие, и очень хорошо умеют доводить работу до завершения. Они сосредоточены на создании атмосферы доверия и стараются поддерживать крепкие межличностные отношения, сохранять стабильную и спокойную рабочую атмосферу. Они дружелюбны, готовы помочь, их трудно вывести из себя, и они редко бурно выражают свои эмоции. Они не любят резких перемен. Любые нарушения привычных для них методов работы могут вывести их из равновесия. Они решают задачи путем наблюдения и анализа, а также используя готовые решения. Они не склонны к риску и предпочитают однообразную, повторяющуюся деятельность. Они также с уважением относятся к традициям, чувствуют себя неловко в конфликтных ситуациях, любят создавать правила и следовать им.

4. *Мыслительный* тип. Такие люди аккуратны, надежны, независимы в своих взглядах, внимательны, склонны к обособленности от коллектива, интровертированы, изобретательны и находчивы, требовательны к себе и окружающим. Они редко идут на риск, предпочитают руководствоваться системой четко расставленных приоритетов, хотят знать, каких

действий от них ждут и каким образом устроены окружающие их явления и предметы, чтобы правильно все оценивать. Поскольку они придерживаются своих собственных высоких норм и ценностей, они очень требовательны к себе и к окружающим. Они лишь тогда примутся за работу, когда определят, какие задачи и направления деятельности будут оказывать существенное влияние на желаемые результаты. Иногда им требуется некоторое время, прежде чем поделиться с окружающими своим мнением по какому-либо вопросу, потому что им часто требуется дополнительная фактическая информация.

У большинства людей эти четыре типа поведения смешаны в различных пропорциях. Решите, к какому типу относитесь вы и как это связано с вашей личной системой сбалансированных показателей. Кроме того, представьте ваш личный стиль поведения в виде диаграммы и обсудите его в своей группе. На рисунке 8.5 показаны типы поведения Джона Ван Дама из компании Business Jet. Из рисунка видно, что у Джона преобладает доминантно-директивный тип поведения, который также связан с его стилем обучения («активист») и его ролью в команде («тот, кто формулирует решения»), которые он демонстрирует, работая в службе безопасности аэропорта Шипхол.

Как проводить коучинг сотрудников с разными типами поведения

Для проведения эффективного коучинга менеджер должен понимать, какие типы поведения представлены в его команде. Несколько интересных советов по проведению неформального коучинга сотрудников, относящихся к каждому из четырех поведенческих типов, представлены в таблице 8.6 [Thomas, 1996]. В Главе 6 уже обсуждалось, как можно проводить формальный коучинг работников, применяя бланки для анализа и 360-градусную обратную связь (см. приложения А и Б).

Стили лидерства

Наиболее опасный миф о лидерстве — тот, что лидерами рождаются, что существуют генетические факторы, определяющие предрасположенность к лидерству. Согласно данному мифу, люди либо обладают определенными харизматическими качествами, либо нет. Это абсурд, в действительности все как раз наоборот. Лидерами не рождаются, ими становятся.

Уоррен Г. Беннис

Как и работа в команде, стиль лидерства также определяет успех концепции TPS и служит средством воздействия на организационную культуру. Кроме того, стиль лидерства оказывает влияние на здоровье сотрудников.

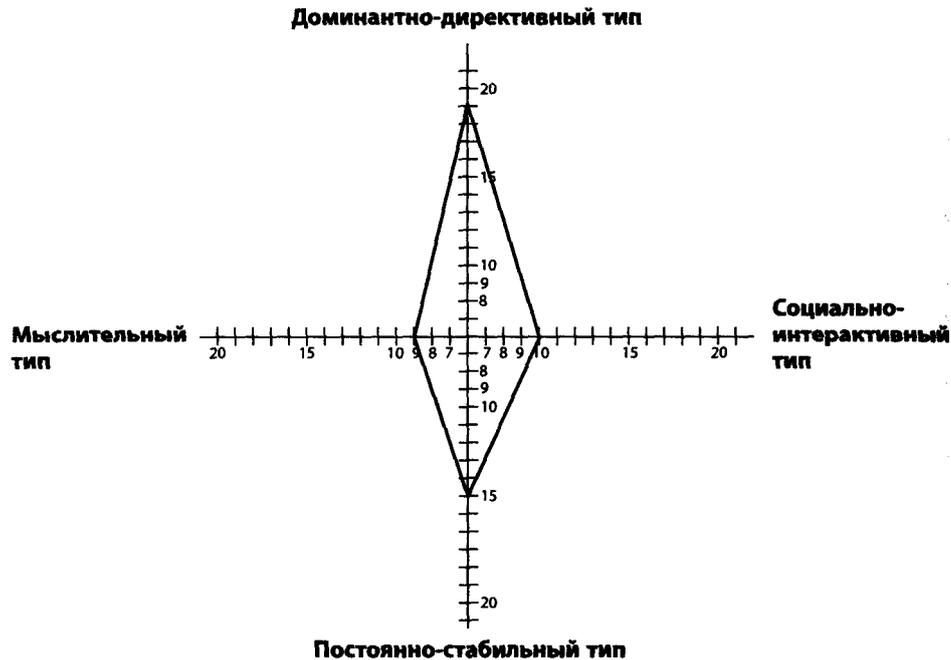
Таблица 8.6

Как проводить коучинг сотрудников с разными типами поведения

| | |
|--|---|
| <p>Доминантно-директивный тип</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Показывайте им, как достичь успеха, предоставляйте им новые возможности. ◆ Привнесите разнообразие в их методы работы и ищите возможности для перемен. ◆ Приводите им логичные доказательства и развивайте их навыки слушания, позволяя им, к примеру, повторять своими словами те вопросы, по которым удалось прийти к соглашению. ◆ Предоставляйте обобщенную информацию, факты и обращайтесь внимание на ключевые моменты обсуждения. ◆ Стремитесь достичь соглашения относительно целей и произносить их вслух для того, чтобы они имели большую силу. ◆ Позволяйте им проявлять инициативу в определенных пределах. ◆ Давайте им понять, каковы результаты скоропалительных решений. ◆ Обращайте внимание на их достижения и не забывайте про похвалу. ◆ Когда это уместно, приводите примеры, но не перегружайте лишней информацией. ◆ Уверенно приглашайте такого человека к дискуссии по вопросу, относительно которого вы с ним расходитесь во мнениях, но основывайтесь в такой дискуссии больше на фактах, чем на мнениях. ◆ Помогайте им уделять больше внимания чувствам других. | <p>Социально-интерактивный тип</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Поддержите их потребность в одобрении и в том, чтобы производить хорошее впечатление на окружающих с помощью восторженного выражения вашей веры в их идеи и вашей поддержки этих идей. ◆ Избегайте вдаваться в сложные детали. ◆ Приводите им логичные доказательства и развивайте навыки слушания, позволяя им, к примеру, повторять высказанное своими словами. ◆ Помогайте им составить логичный план действий для достижения результатов, основанный на целях. ◆ Установите ограничения на время, предоставляемое для обсуждения и выполнения заданий. ◆ Сделайте их работу разнообразной и избегайте поручать им задания, требующие многократного повторения. ◆ Дайте им вашу искреннюю высокую оценку и похвалите за результаты деятельности и действия по совершенствованию. ◆ Выполняйте задания вместе с ними и научите их принимать логичные решения, чтобы превращать их идеи в реальные результаты. ◆ Не выходите из себя и избегайте перехода на личности. ◆ Будьте активны, побуждайте к действию и сохраняйте высокий темп. |
| <p>Постоянно-стабильный тип</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Заранее предупреждайте их о возможных изменениях, новых задачах и назначениях. ◆ Убеждайте их путем приведения логичных аргументов и предоставляйте нужную информацию и доказательства. ◆ Покажите, что вы в них заинтересованы. ◆ Предоставьте им четкие инструкции и описание действий. ◆ Хвалите их за терпение и настойчивость. ◆ Не ведите себя агрессивно по отношению к ним и избегайте конфликтов. ◆ Позвольте им заботиться о других и помогать им. ◆ Обеспечьте спокойную и дружественную рабочую атмосферу. ◆ Признайте их услужливую манеру поведения и предоставляйте им обратную связь тогда, когда это необходимо. | <p>Мыслительный тип</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Избегайте прямых и агрессивных подходов, будьте заботливы. ◆ Объясняйте причины, обусловившие принятие определенных решений, разъясняйте основные принципы, давайте подробную интерпретацию. ◆ Позвольте им познакомиться с действиями по совершенствованию и с результатами других работников, прежде чем они примут собственное решение. ◆ Хвалите их за вдумчивый и точный стиль работы. ◆ Предоставляйте им время для теоретизирования, размышления над предыдущим опытом и поиска верного ответа, но в допустимых пределах. |
| <p>Источник: Thomas, 1996.</p> | |

Рисунок 8.5

Типы поведения Джона Ван Дама



Исследования, проведенные недавно в больнице при университете Хай Викомб, показали, что разногласия с руководителем приводят к повышению кровяного давления у сотрудника и, в конечном счете, оказывают вредное воздействие на его сердце [Metro, 2002]. Это — лишь одна из причин, по которым следует обратить внимание на лидерство. Данному вопросу посвящено много книг, главная мысль которых заключена в том, что эффективный менеджер определяется не только его личными характеристиками и поведением, но также тем, насколько его стиль лидерства соответствует конкретной ситуации. Такой подход известен как ситуационное лидерство. Существует два основных стиля лидерства: (1) ориентация на задачи (контроль над выполнением работы) и (2) ориентация на отношения. В случае если менеджер ориентирован на задачи, его внимание сконцентрировано на задачах, которые нужно выполнить, и раздаче указаний. Такой подход подразумевает:

- Определение целей и целевых значений для сотрудников.
- Организацию и распределение работы. Предоставление необходимых ресурсов.
- Инструктирование, как выполнять работу.
- Проверку качества работы.

Когда менеджер ориентирован на отношения, он концентрирует свое внимание на повышении удовлетворенности сотрудников и развитии серьезного отношения к обучению в группе. Это предполагает:

- ◆ Выражение признательности за труд.
- ◆ Предоставление работникам поддержки в случае необходимости.
- ◆ Поиск таких задач, которые соответствуют возможностям и личным целям сотрудников.
- ◆ Поощрение командной работы.
- ◆ Поощрение как индивидуального, так и коллективного обучения.

Эффективные лидеры уделяют достаточно внимания и задачам, и отношениям и могут исполнять множество различных ролей. В литературе, посвященной этому вопросу, можно встретить описание множества стилей лидерства и ролей. Одной из наиболее известных теорий в этой области является теория Роберта Квина [Quinn, 1996], в которой он выделяет следующие восемь ролей лидера: производитель, директор, координатор, контроллер, стимулятор, наставник, инноватор и посредник (см. табл. 8.7 и рис. 8.6). Хотя все эти роли тесно связаны друг с другом, они могут как противоречить друг другу, так и дополнять друг друга. Их можно представить в виде графика, по вертикальной оси которого отложены показатели гибкость — стабильность, а по горизонтальной — интроверсия — экстраверсия.

Успешные менеджеры способны исполнять все лидерские роли в оптимальном сочетании, при котором между ролями соблюдается баланс. Текст, приведенный ниже, описывает связи между различными организационными функциями и требуемыми ролями менеджера.

| Функции: | Требуемые роли менеджера: |
|---|----------------------------------|
| ◆ Предприимчивость (производительная функция) | ◆ Производитель и директор |
| ◆ Организация (функция контроля) | ◆ Координатор и контроллер |
| ◆ Социализация (человеческие отношения) | ◆ Стимулятор и наставник |
| ◆ Реализация (функция совершенствования) | ◆ Инноватор и посредник |

Покажите на такой диаграмме, какие роли вы исполняете в вашей организации, и обсудите полученный результат с вашими подчиненными и коллегами. Вы также можете попросить у них подсказать вам, какие, на их взгляд, роли вы играете и каковы ваши слабые стороны. Затем постарайтесь внести изменения в свое поведение (метод 360-градусной обратной связи). Исследования показывают, что у менеджеров, позволяющих подчиненным оценивать себя, удовлетворенность сотрудников обычно выше.

Таблица 8.7

Восемь ролей лидера по Роберту Квину

| | |
|--|---|
| <p>Производитель Производитель способствует созданию рабочей обстановки, располагающей к активным действиям, увлечен работой, высоко мотивирован и предан, готов взять на себя обязательства и доводит поручения до приемлемых результатов. Для производителя единственными критериями эффективности организации служат производительность и прибыльность.</p> | <p>Директор Директор определяет цели, выбирает верную стратегию, проясняет ожидания группы, устанавливает политику и правила, определяет узкие места, выбирает решения, определяет задачи и дает указания. Таким образом, директор — это дизайнер организации. Для директора единственные критерии эффективности организации — производительность и прибыль. При принятии решения учитываются конечный результат и максимальная отдача от него. Работники поощряются лишь в том случае, когда они вносят существенный вклад в реализацию этих целей.</p> |
| <p>Координатор Координатор сосредотачивает свое внимание преимущественно на делегировании задач в организации, систематизации программ работы сотрудников и кризисном управлении. Он уделяет много внимания технологическим вопросам и внутренним проблемам. Лидер в этой роли должен быть надежным и располагать к доверию. Координатор придает особое значение поддержанию и укреплению бизнес-процессов. В этом случае организационное управление характеризуется преимущественно иерархичной и бюрократичной структурой.</p> | <p>Контроллер Контроллер знает, что происходит в компании, проверяет, придерживаются ли работники правил. Он внимателен к деталям, выполняет администрирование и документирование и осуществляет регулярные проверки. Контроллер придает особое значение поддержанию и укреплению бизнес-процессов; организационное управление в этом случае характеризуется иерархичной и бюрократичной структурой.</p> |
| <p>Стимулятор Стимулятор поощряет кооперацию, вовлечение работников в деятельность организации и сплоченность, реализует командную работу, разрешает проблемы сотрудников, вносит вклад в этическое развитие, демонстрирует открытость и знает, как достичь согласия. Это коуч, советчик и компаньон. Он может инициировать процесс обучения и укрепить способности участников коллектива к совместной работе. Стимулятор ценит людей за то, что они такие, какие есть.</p> | <p>Наставник Наставник ориентирован на развитие навыков сотрудников с помощью внимательного и благожелательного отношения к ним и готовности помочь. Наставник умеет выслушать своих сотрудников, выразить им благодарность и похвалить. Наставник помогает сотрудникам структурировать их видение так, чтобы они могли разглядеть сущность за внешними обстоятельствами и не ограничивались поверхностными представлениями. Он ценит людей за то, что они — люди. Руководство организацией направлено вовнутрь и достаточно гибко. Центральное место здесь занимают развитие человеческих ресурсов и перемены культуры организации.</p> |
| <p>Инноватор Инноватор делает возможным непрерывное совершенствование, обладает стратегическим взглядом на будущее организации, замечает важные тенденции и изменение рыночных требований, видит пути удовлетворения этих требований, прогнозирует необходимые изменения, хорошо понимает запросы покупателей и допускает риск. Кроме того, инноватор — творческий и умный человек, который может смотреть в будущее. Если лидер — инноватор, то в центре его внимания такие вопросы как конкурентоспособная позиция организации, рост, непрерывное совершенствование, умение организации адаптироваться к изменениям, внедрение инноваций и поиск творческих подходов к решению задач.</p> | <p>Посредник Посредник — хороший политик, он использует свою власть и влияние на других для получения ресурсов извне и умеет эффективно вести переговоры. Для него важны репутация и имидж. Такой лидер обычно выступает в роли посредника между группой и ее окружением, представляя интересы своей группы.</p> |

Источник: Quinn, 1996, pp. 41-

46

Рисунок 8.6

Восемь ролей лидера по Роберту Квину



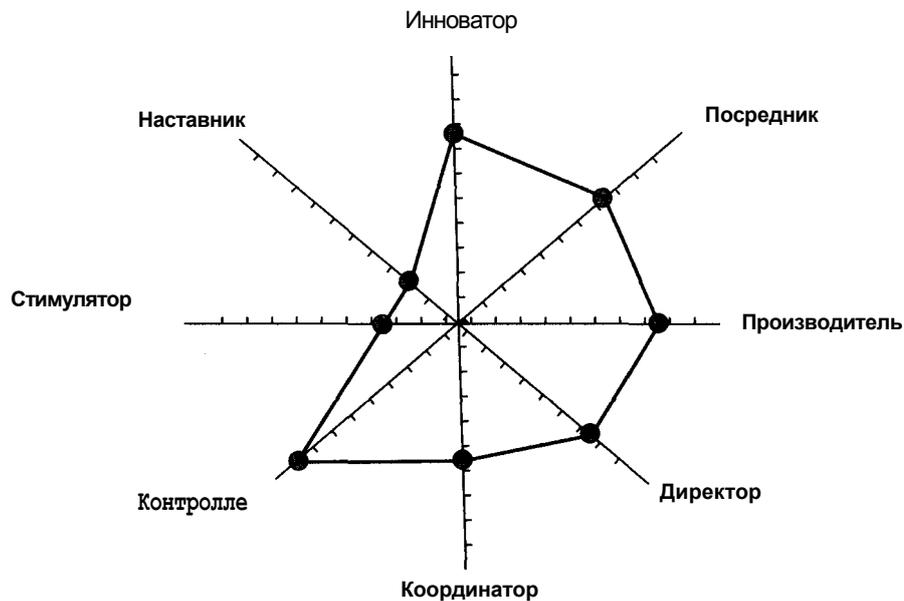
На рисунке 8.7 отражен личный профиль Фрэнка Янсена, управляющего Business Jet. Этот профиль основан на результатах 360-градусной обратной связи, предоставленной Фрэнку его командой менеджеров. Профиль Фрэнка показывает, что он играет роли контроллера, координатора, директора, производителя, посредника и инноватора. Однако он не обладает достаточными навыками межличностного взаимодействия. В его личной системе сбалансированных показателей, которая уже рассматривалась в Главе 3, одной из целей является «совершенствование лидерских навыков». Из рисунка 8.7 видно, над какими областями Фрэнку требуется работать. В частности, Фрэнку нужно развивать свои способности для того, чтобы исполнять роли стимулятора и наставника, и найти баланс между этими ролями и теми, которые он реализует лучше.

Вэнрой [Wanگوو, 2001] выделяет четыре стиля лидерства, которые основаны на ситуативном подходе и могут служить руководством для профессионалов в сфере управления:

1. *Лидерство-коучинг.* Этот стиль лидерства предполагает готовность оказать помощь сотрудникам и облегчить им выполнение их задач,

Рисунок 8.7

Лидерский профиль Фрэнка Янсена



поддержку и руководство, направленное на совершенствование их деятельности.

2. *Вдохновляющее лидерство.* Такой лидер харизматичен, полон энтузиазма и фантастических идей. Кроме того, он доверяет сотрудникам и активно делегирует полномочия.
3. *Обслуживающее лидерство.* Лидер в этом случае служит интересам работников, в центре его внимания — командная работа, чувство общности, внимательное отношение к окружающим, обратная связь, обдуманные решения и альтруизм.
4. *Подлинное лидерство.* Наиболее важные характеристики этого стиля лидерства — интуиция, надежность, открытость, честность и высокая духовность. Согласно гуру в области подлинного лидерства — Стивену Кови, для того, чтобы стать эффективным лидером, следует пройти путь от несамостоятельности к самостоятельности, а затем от самостоятельности — к взаимозависимости [Covey, 1993].

Фильстра и Валлингз [Fijlstra & Wullings, 1998] выделяют пятый стиль лидерства, который они также называют *вдохновляющим лидерством*. Тем

не менее данное определение несколько расширяет понятия о вдохновляющем лидерстве, рассматриваемые до сих пор, и является максимально приближенным к концепции TPS. Вдохновляющий лидер способен укрепить веру людей в их способности, раскрыть их возможности и таким образом мотивировать их к работе с максимальной отдачей. Это мудрый лидер, которому свойственны трудолюбие, справедливость, выдержка, врожденный такт, высоконравственные личные цели и уважение к другим.

Для успешного воплощения концепции TPS требуется гармоничное сочетание всех пяти стилей лидерства с сильным акцентом на обучении.

Здесь уместно упомянуть модель лидерских ролей, лежащую в основе системы управления качеством лидерства компании Philips, которая представлена ниже [Philips Electronics, 1994]. Эта модель представляет собой полное описание множества различных задач, выполняемых менеджерами компании Philips в рамках их полномочий для обеспечения реализации программы управления качеством. Данная модель используется в следующих целях:

- ◆ Как источник вдохновения для дискуссий в командах менеджеров.
- ◆ Как руководство, направляющее индивидуальные и групповые действия.
- ◆ Как поддержка образования менеджеров.
- ◆ Как рекомендация для оценки и поощрения менеджеров.
- ◆ Как исходная информация для планирования действий по развитию менеджеров.

В таблице 8.8, завершающей данный раздел, обобщены социальные установки, задачи и навыки лидеров обучающихся организаций. Эта схема— удобный инструмент, служащий для развития компетенций организационных лидеров. Другая функция данной обобщающей таблицы состоит в том, что она может использоваться для самооценки руководителями, которые чувствуют, что потеряли связь со своими сотрудниками. Но нельзя полагать, что в этой таблице собраны какие-то особые характеристики, определяющие эффективного лидера. Как отметил Питер Друкер [Drucker, 1999], эффективные лидеры могут вести себя совершенно по-разному. Поэтому сложно дать общие рекомендации по данному вопросу. К тому же в этой книге автором не предпринималось подобных попыток. *Как нельзя дать одного конкретного совета относительно выбора наилучшей организационной стратегии, так нельзя дать однозначных рекомендаций в области эффективного стиля лидерства.*

Модель ролей лидера, лежащая в основе системы управления качеством компании Philips

Интересы потребителя — превыше всего

Прислушайтесь к потребителям и активно узнавайте их мнение о полезности товаров и услуг, предоставляемых компанией. Сделайте так, чтобы сотрудники видели своих потребителей, особенно те из них, чья деятельность не связана с ежедневными контактами с потребителями. Там, где это уместно, развивайте тесные связи с потребителями и ищите возможности для совместных действий по совершенствованию. Управляйте работой с претензиями.

Демонстрируйте вовлеченность

Введите принципы и методологию управления качеством компании Philips и используйте их в своей работе. Принимайте участие в мероприятиях по организационному совершенствованию и работе в командах. Демонстрируйте полезность новых методов и приемов. Осуществляйте бенчмаркинг процесса управления качеством.

Цените людей и поощряйте работу в команде

Внимательно относитесь к развитию навыков и способностей работников. Обучайте управлению качеством по методам Philips и внедрению этих методов посредством коучинга. Предоставляйте сотрудникам возможность нести ответственность за результаты их работы. Следите за деятельностью сотрудников, давайте ей оценку и выражайте одобрение. Совершенствуйте командную работу и ставьте успех команды выше личных достижений.

Стройте партнерские отношения с поставщиками

Разъясните систему управления качеством компании Philips вашим поставщикам. Удостоверьтесь, что они обладают необходимыми возможностями для сотрудничества с вами, предоставляйте им обратную связь, обсуждайте с ними действия по совершенствованию и оказывайте им поддержку, когда это необходимо. Выражайте признательность за вклад ваших поставщиков в совершенствование качества и поощряйте совместные действия по совершенствованию.

Стремитесь к совершенству

Придерживайтесь методов управления качеством Philips, оценивайте прогресс в области совершенствования и используйте его результаты для планирования новых инициатив. Активно ищите наиболее совершенные методы работы и используйте их в своей деятельности.

Разъясняйте и распространяйте политику в области качества

Объясните всем, что политика в области качества — часть общей политики организации. Установите амбициозные цели и распространите их на бизнес-процессы, внутренние функции и отношения с поставщиками.

Управляйте совершенствованием через управление процессами

Демонстрируйте, что организация создает потребительскую полезность благодаря управлению процессами. Представьте процессы наглядно и сделайте их управляемыми. Оценивайте возможности процессов и измеряйте их результативность. Стимулируйте сотрудников брать на себя роль хозяев по совершенствованию и перепроектированию процессов.

Таблица 8.8

Сводная таблица отношений, задач и навыков лидеров обучающихся организаций

| ОТНОШЕНИЯ И ЗАДАЧИ | НАВЫКИ |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Лидер обучающейся организации честен, заслуживает доверия и последователен в своих действиях. ◆ Он поощряет серьезное отношение к обучению. ◆ Он обучает работников тому, как следует учиться, и поощряет их делиться своими знаниями с коллегами. ◆ Он относится к жизни как к непрерывному процессу обучения; постоянно спрашивает себя: «Чему меня может научить данная ситуация?» ◆ Поощряет интеллектуальный подход к работе, при котором внимание уделяется не количеству, а качеству выполненной работы ◆ Не боится проблем и не стремится их обойти. ◆ Выражает другим благодарность, если она заслужена. ◆ Активно слушает работников и уважает их. ◆ Его действия и слова постоянно подтверждают, что его не может удовлетворить нечто меньшее, чем непрерывное совершенствование ◆ Поддерживает самоуважение и взаимоуважение работников и поддерживает развитие их навыков. ◆ Помогает сотрудникам принимать на себя ответственность. ◆ Способен раскрыть возможности сотрудников. ◆ Ориентирован на запросы потребителей, решителен, устремлен вперед, нацелен на результат, энергичен и открыт для изменений. ◆ Постоянно сосредоточен на развитии знаний сотрудников и активном их использовании. ◆ Устанавливает границы, в которых сотрудники могут принимать независимые решения. ◆ Поощряет независимость работников. ◆ Способен пойти на обдуманный риск, изобретателен, не боится признать свои ошибки. ◆ Терпелив, решителен, уверен. Полон энтузиазма. ◆ Обладает мужеством (готов принять удар на себя) и постоянно берет на себя инициативу. ◆ Не опаздывает на собрания и побуждает других к достижению результатов. ◆ Настойчив, обладает силой убеждения. ◆ Обладает высокой стрессоустойчивостью и излучает спокойствие. ◆ Распространяет ощущение защищенности. ◆ Строит отношения на доверии и взаимоуважении и дорожит ими. ◆ Организует совместную деятельность и следит за тем, чтобы задания выполнялись согласованно. ◆ Обладает чувством ответственности. ◆ Выражает организационное видение и решительно распространяет его. ◆ Демонстрирует вовлеченность, дает людям свободу, но всегда доступен для консультаций. ◆ Развивает командную работу, основанную на взаимоуважении, открытости и доверии. ◆ Демонстрирует свою высокую оценку вклада других сотрудников в организационную деятельность. | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Обучающийся лидер увязывает свои личные цели со своим поведением и с целями организации. ◆ Умеет заставить людей поверить в себя. ◆ Мыслит концептуально, не теряя связи с действительностью. ◆ Знает, как добиться того, чтобы люди работали с максимальной отдачей. ◆ Хорошо осознает свои сильные и слабые стороны. ◆ Хороший слушатель. ◆ Умеет представить себя на месте другого человека. ◆ Способствует тому, чтобы работники следовали нормам и ценностям для развития чувства единения. ◆ Может убедить людей в том, что выбранное решение верно. ◆ Умеет выстраивать доверительные отношения. ◆ Умеет принимать решения и претворять их в жизнь. ◆ Умеет достигать гармоничного сотрудничества, а также передавать другим знания и навыки и учить активно их использовать. ◆ Может управлять конструктивными конфликтами. ◆ Умеет планировать, отдавать распоряжения и совершенствовать деятельность. ◆ Способен отделить важное от второстепенного. ◆ Хорошо умеет находить баланс между краткосрочными и долгосрочными приоритетами. ◆ Умеет предоставлять информацию ясно, открыто и своевременно. ◆ Умеет решать задачи систематично и конструктивно. ◆ Обладает талантом определять значимые тенденции и предвосхищать развитие событий. ◆ Умеет повышать активность работников, мотивировать и стимулировать их. ◆ Умеет поддерживать спокойную обстановку в организации. |

Таблица 8.8 (продолжение)

Сводная таблица отношений, задач и навыков лидеров обучающихся организаций

| ОТНОШЕНИЯ И ЗАДАЧИ | НАВЫКИ |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Создает атмосферу, в которой сотрудники получают удовольствие от своей деятельности, увлечены ею, преданы и полны энтузиазма. ◆ Помогает сотрудникам анализировать и проверять их идеи, дает полезные советы, пропагандирует знания и учится на своих ошибках. ◆ Допускает, что конструктивный спор может оказать влияние на принятие решений и всецело предан целям группы. ◆ Любой из участников команды может к нему обратиться, он вдохновляет их и предоставляет им конструктивную обратную связь. ◆ Делегирует ответственность с полным доверием к сотрудникам, предоставляет им широкие полномочия, но постоянно поддерживает с ними связь и получает от них отчет о результатах их деятельности. ◆ Демонстрирует сотрудникам, какой вклад вносит их деятельность в общий результат. ◆ Внушает работникам необходимость ставить конкретные, осуществимые и количественно измеримые цели и достигать их. ◆ Стимулирует и мотивирует сотрудников брать на себя инициативу и обслуживать потребности покупателей. ◆ С сотрудниками, потребителями и поставщиками поддерживает отношения, основанные на понимании взаимных интересов. ◆ Создает условия, в которых сотрудники достигают успеха и несут ответственность за свою работу и за результат работы других. ◆ Объединяет сотрудников, поощряет индивидуальное и командное обучение и интенсивный обмен знаниями. ◆ Позволяет сотрудникам оценивать себя с помощью техники 360-градусной обратной связи и предоставляет им обратную связь. ◆ Умеет строить отношения с людьми и знает, как их вдохновлять и мотивировать. ◆ При решении задач, в процессе принятия решений привлекает интуицию. ◆ Добивается прозрачности заданий и проясняет точку зрения сотрудников. ◆ Создает атмосферу, в которой сотрудники могут достигать успеха и чувствовать ответственность за себя и других. ◆ Помогает сотрудникам отделить важное от второстепенного и предоставляет им помощь, когда это необходимо. ◆ Действует в интересах работников, скромно. ◆ Обладает высокими нормами и ценностями и активно передает их сотрудникам. ◆ Использует гибкий, ситуационный стиль руководства, учитывает личные обстоятельства сотрудников. ◆ Поощряет подчиненных, работающих хорошо, и уделяет внимание тем, у кого есть проблемы. ◆ Прогнозирует будущие задачи и сохраняет целостный взгляд на ситуацию. ◆ Готов признавать свои ошибки и учиться на них. ◆ Предпочитает общаться лицом к лицу. ◆ Проактивный коуч. | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Может проводить перемены, создавая такую организационную культуру, в которой внимание уделяется усердию и трудолюбию, командной работе и активной работе каждого. ◆ Обладает личным видением и может представить организационное видение в форме конкретных целей и наоборот. ◆ Открыт и честен, не двуличен. ◆ Может решить, в каком направлении следует развиваться организации, и умеет отделять мечты от реальности. ◆ Изобретателен и не боится признавать ошибки. ◆ Задает направление деятельности, но учитывает вклад других сотрудников. ◆ Под его руководством подчиненные принимают общие нормы и ценности и следуют им, что способствует развитию чувства корпоративного единства. ◆ Умеет мотивировать, вдохновлять окружающих людей и вселять в них энтузиазм ◆ Открыт и умеет быстро реагировать на изменение обстоятельств, но в то же время может быть тверд в своем решении. ◆ Умеет стимулировать процесс обучения. ◆ Обладает чувством юмора. ◆ Умеет вовлекать сотрудников и развивать культуру участия. ◆ Харизматичен. ◆ Умеет избегать конфликтов и вести переговоры. ◆ Верит в себя и других. ◆ Умеет проводить эффективные собрания по вопросам планирования и оценки и коучинг своих сотрудников. Благодаря этому может помочь сотрудникам непрерывно развивать их личностный потенциал и таланты. ◆ Умеет адекватно оценивать сильные и слабые стороны сотрудников. |
| <p><i>Источник: Rampersad, 2002.</i></p> | |

Проведение эффективных совещаний

На хорошем совещании можно решать задачи, распространять информацию, объединять участников и развивать новые идеи. Плохое совещание — это потерянное время, оно наводит скуку на присутствующих и только ухудшает положение дел.

Джули Бик

Как было показано в предыдущих разделах, если следовать циклу TPS, собрания команд нужно проводить регулярно. На практике же совещания часто неструктурированы, хаотичны, их участники слишком боятся нарушить дружелюбную атмосферу. Поэтому очень часто такие совещания — пустая трата времени, денег и творческих идей, что не соответствует концепции TPS. Здесь полезно вновь обратиться к результатам исследования, недавно проведенного в Нидерландах (см. текст ниже). Рекомендуется отказаться от традиционного способа проведения совещаний. Проведение совещания — это процесс обучения, а также способ коммуникации, нужный для успешного обмена знаниями, решения проблем и проявления инициативы. Совещание проводится в группе людей, которые обсуждают заранее объявленную проблему под руководством председателя. Для того, чтобы сделать совещание максимально эффективным, следует придерживаться следующих рекомендаций:

- ◆ Цели совещания ясны и понятны.
- ◆ Имеет место открытая дискуссия.
- ◆ Участники выбраны правильно, приглашены только те, без кого на данном собрании обойтись невозможно.
- ◆ Результаты совещания оценивают, основываясь на перспективах организационного развития.
- ◆ Для руководства совещанием назначается председатель, для ведения протокола собрания — секретарь, для контроля времени — арбитр (time keeper) и отдельный сотрудник для наблюдения за процессом собрания. Задача последнего — следить за тем, чтобы участники собрания слушали и не перебивали друг друга, в случае мозгового штурма придерживались его правил и т.д.
- ◆ Для каждого из вопросов повестки имеется достаточно времени.
- ◆ С протоколом собрания можно ознакомиться в течение недели.
- ◆ Совещание начинается вовремя.
- ◆ Совещание завершается, как только его цель достигнута.
- ◆ Имеется четкий план совещания, его пункты разделены на объявления, информационные сообщения и вопросы для обсуждения. Эти пункты обсуждаются отдельно.
- ◆ Повестка дня распространяется среди всех участников собрания заранее, чтобы каждый мог подготовиться к собранию.

- ◆ От повестки дня нет отклонений.
- ◆ Консенсус — не самоцель. Стремление прийти к согласию по всем пунктам часто ведет к неопределенным формулировкам, замедляет процесс принятия решений, подавляет личную инициативу участников и вносит неопределенность в разделение ответственности.
- ◆ Вопросы, связанные с обучением, должны обсуждаться на каждом совещании.

Голландцы тратят на проведение совещаний 14 миллиардов долларов США ежегодно

Голландцы как сумасшедшие увлеклись совещаниями. В среднем сотрудник проводит на собраниях четверть своего рабочего времени. Для руководителей высокого уровня эта цифра может достигать 80%, а топ-менеджмент, кажется, вообще занят только посещением заседаний. Таковы результаты исследования, проведенного недавно агентством Van Vree в Нидерландах. Вывод, сделанный исследователями, заключается в том, что чем выше уровень, занимаемый сотрудником в организации, тем чаще он посещает совещания. Ежегодные затраты на организацию собраний в Нидерландах оцениваются примерно в 14 миллиардов долларов США. Такой объем затрат связан с размером заработной платы участников собраний. Плата за аренду помещений и транспортные расходы сюда не включаются. Из всех сотрудников этому вредному увлечению больше других подвержены государственные служащие. Государственный служащий проводит в среднем 32% своего рабочего времени на разного рода собраниях, а руководящий работник государственного учреждения посвящает им до половины своего рабочего времени, участвуя в среднем в 16 встречах за неделю. Включая время на подготовку, около 70% его рабочей недели поглощают собрания. По результатам этого исследования, проведенного в различных государственных учреждениях, оказалось, что 40% чиновников считают, что они слишком часто участвуют в собраниях. Даже руководящие работники госучреждений считают, что число проводимых совещаний можно было бы сократить на треть. «Но пока для изменения этой ситуации ничего не предпринимается, — говорит руководитель Van Vree. — Возможно, люди боятся, что с уменьшением числа совещаний пропадет и необходимость в них самих».

Источник: NRC Handelsblad, Amsterdam, January 22, 2003, p. 18.

Говоря о технической стороне организации успешного совещания, следует отметить следующие моменты:

- ◆ Какие вопросы будут обсуждаться?
- ◆ Кто должен присутствовать на совещании, а кто — нет?
- ◆ Когда и где будет проводиться совещание?
- ◆ Каковы требования к помещению для проведения совещания?
- ◆ Следует ли приглашать участников со стороны?

- ◆ Сформирована ли повестка дня и разослана ли она всем участникам заблаговременно?
- ◆ Кто будет следить за временем?
- ◆ Кто будет следить за процессом совещания?
- ◆ Кто будет вести протокол?

В таблице 8.9 представлен обзор наиболее важных действий, задач и ролей для проведения эффективного совещания в соответствии с требованиями концепции TPS.

Таблица 8.9

Сводная таблица наиболее важных действий, задач и ролей для проведения эффективного совещания

| |
|--|
| <p>Председатель</p> <p>Перед совещанием</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечьте правильный состав команды. 2. Прочитайте протокол предыдущего собрания и сформулируйте план и цели текущего собрания. 3. Своевременно вышлите приглашения, повестку дня и дополнительную информацию участникам, подготовьте для совещания подходящее помещение. 4. Подготовьтесь сами. <p>Во время совещания</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Начните заседание вовремя. 2. Спросите, все ли получили информацию о текущем собрании и смогут ли присутствовать до самого конца. 3. Обсудите процедуру ведения протокола (кто будет вести протокол собрания), цели собрания и вклад, который ожидается от участников. 4. Дайте вспомогательные задания тем сотрудникам, которые будут следить за временем и за процессом совещания. 5. Следуйте пунктам повестки дня. 6. Руководите процессом, задавая вопросы, обобщая мнения, спрашивая тех, кто не принимает участие в обсуждении, об их мнении, проясняя мнения участников, стимулируя активное слушание, выражая высокую оценку идей и деятельности работников, подчеркивая сделанные выводы и т.д. 7. Обобщайте наиболее важные моменты и поощряйте дискуссию, направленную на реализацию целей команды. 8. Задавайте вопросы следующего содержания: у кого есть предложения? Кто согласен со сказанным, кто не согласен? Кто хочет прокомментировать сказанное? Кто может довести эту идею до конца или разъяснить нам ее? У кого есть контраргументы? Кто может обобщить сказанное? Какие ошибки были сделаны? Чему мы можем научиться благодаря им? 9. Устанавливайте взаимосвязь между различными идеями и поощряйте открытое взаимодействие. 10. Спрашивайте о фактах и предложениях, просите предоставить информацию и обращайтесь внимание на те цели, которые должны быть достигнуты. 11. Не миритесь с опозданиями, личными беседами и самовольными уходами с собрания. 12. Не допускайте отклонений от рассматриваемого вопроса. Четко определите, кто и что будет делать. 13. Предпримите действия, стимулирующие развитие дискуссии, если возникает опасение, что она заходит в тупик. 14. Следите за тем, чтобы вся имеющаяся информация была доступна для всех участников. |
|--|

Таблица 8.9 (продолжение)

**Сводная таблица наиболее важных действий, задач и ролей
для проведения эффективного совещания**

| |
|---|
| <p>15. Сохраняйте нейтралитет по отношению к предмету обсуждения и к участникам, обращайтесь со всеми одинаково.</p> <p>16. Не обсуждайте одновременно несколько вопросов повестки дня.</p> <p>17. Поддерживайте спокойную, неформальную атмосферу и следите за дисциплиной.</p> <p>18. Следите, чтобы людям было удобно, следите за напряжением.</p> <p>19. Поощряйте открытость и готовность рисковать.</p> <p>20. Не стремитесь достичь полного согласия, стремитесь к единодушному стремлению достичь конкретной цели.</p> <p>21. Останавливайте дискуссию на время и предоставляйте участникам время на размышление.</p> <p>22. Старайтесь найти точки соприкосновения между различными идеями.</p> <p>23. Убедитесь, что решения и действия поняты участниками и записаны в протоколе.</p> <p>24. Играйте роль коуча. Не стремитесь к доминированию и не демонстрируйте свой авторитет.</p> <p>25. Не допускайте, чтобы участники отвлекали друг друга посторонними разговорами.</p> <p>26. Последние 10 минут собрания посвятите подведению итогов и наметьте будущие действия.</p> <p>27. Завершите дискуссию, как только предмет обсуждения будет исчерпан.</p> <p>28. Оцените эффективность работы команды.</p> |
| <p>Участники</p> <p>Перед совещанием</p> <p>1. Прочитайте протокол предыдущего собрания, изучите повестку дня и подготовьтесь к заседанию.</p> <p>2. Определите, какова цель собрания, сосредоточьте на ней свое внимание и придерживайтесь ее.</p> <p>3. Не опаздывайте.</p> <p>Во время совещания</p> <p>1. Убедитесь, что поднимаемые вами вопросы есть в повестке дня, и внимательно относитесь к тем вопросам, которые обсуждаются другими.</p> <p>2. Если вы не поняли какое-то высказывание другого участника, попросите его разъяснить.</p> <p>3. Принимайте активное участие в дискуссии: слушайте, обобщайте мнения, просите разъяснений, развивайте идеи других, ведите конструктивный спор, не отклоняйтесь от предмета обсуждения и т.д.</p> <p>4. Вступайте в обсуждение, если у вас есть, что сказать, и промолчите, если вам нечего сказать.</p> <p>5. Избегайте замечаний, которые разобщают команду, кратко запишите достигнутые соглашения.</p> <p>6. Признавайте авторитет председателя.</p> <p>7. Способствуйте принятию решений и не создавайте дополнительных проблем.</p> <p>8. Не шумите; не мешайте ходу собрания и не руководствуйтесь никаким тайным планом.</p> <p>9. Сдерживайте эмоции, оставайтесь объективным. Не демонстрируйте своих чувств.</p> <p>После совещания</p> <p>1. Следуйте достигнутым на собрании договоренностям, не выражайте недовольства принятыми решениями и не старайтесь изменить решения вне собрания; обсудите все разногласия на следующем собрании.</p> <p>2. Не следует широко распространяться о том, что было сказано на собрании.</p> <p>3. Оцените результаты совещания.</p> |

Таблица 8,9 (продолжение)

| |
|--|
| <p>Арбитр</p> <p>Во время совещания арбитр должен:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Наблюдать за тем, сколько времени требуется команде для выполнения ее задач.2. Давать указания, как расходовать время.3. В начале совещания обсудить, сколько времени следует отвести на обсуждение каждого из вопросов повестки.4. Регулярно объявлять, сколько прошло времени, чтобы команда знала, сколько времени осталось в ее распоряжении.5. Прерывать командное обсуждение, когда команда выходит за рамки отведенного времени.6. Выдвигать предложения о возможных корректировках плана собрания.7. Постоянно следить за скоростью, с которой протекают различные фазы собрания.8. Следить за тем, чтобы заседание не продлилось более полутора часов. |
| <p>Секретарь</p> <p>Во время совещания секретарь должен:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Быть хорошим слушателем.2. Быстро делать записи.3. Быстро обобщать сказанное.4. Держать в уме такие важные вопросы, как:<ul style="list-style-type: none">◆ Какие вопросы обсуждались?◆ Какие ответы были даны?◆ Каковы были наиболее важные вопросы, вызвавшие дискуссию?◆ Какие задачи были определены?◆ Какие ошибки были сделаны, чему команда научилась благодаря им?◆ Какие решения были приняты?◆ Какие действия будут предприняты по результатам собрания?◆ Какие выводы были сделаны?◆ Какие соглашения были достигнуты (о том, кто, когда и что будет делать)?◆ Зарегистрировать присутствующих.◆ Записать дату следующего совещания. |
| <p>Наблюдатель за процессом</p> <p>Наблюдатель за процессом ответственен за эффективность совещания.</p> <p>Во время совещания он должен:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Следить, чтобы во время мозгового штурма не допускались оценочные комментарии.2. Следить за тем, чтобы все принимали активное участие в дискуссии.3. Способствовать тому, чтобы любая деятельность в ходе собрания состояла из последовательных, логически завершенных этапов, например, с применением цикла Деминга, цикла решения проблем, анализа рисков и т.д.4. Следить, чтобы участники с уважением относились к мнениям и предложениям друг друга.5. Прерывать посторонние разговоры и отступления, не относящиеся к обсуждаемому вопросу. |
| <p><i>Источник: Rampersad, 2003.</i></p> |

Оценка команды

Лидерство и обучение не могут обойтись друг без друга.

Джон Ф. Кеннеди

В рамках концепции универсальной системы показателей деятельности процесс проведения собрания должен непрерывно пересматриваться, чтобы мы могли контролировать его и учиться с его помощью. Для достижения этой цели может быть использован опросник оценки команды, пример заполнения которого представлен в таблице 8.10 [Rampersad, 2003]. После собрания каждый из участников команды должен оценить в баллах различные утверждения, представленные в опроснике оценки командной работы (см. ключ к подсчету баллов в конце табл. 8.10), а затем сложить проставленные баллы. Чем ближе общая сумма баллов к 100, тем более эффективным признается процесс командной работы. Чем эта сумма ближе к 30, тем менее эффективна работа команды. После того, как вы и другие участники в индивидуальном порядке заполняют этот опросник, обсудите ваши оценки в команде. Определите, что можно было сделать лучше.

Команда службы безопасности под руководством Джона Ван Дама оценила процесс своей работы на собрании во время выполнения процедуры анализа рисков (см. Главу 5) с помощью опросника, представленного в таблице 8.10. В этом опроснике оценки, разделяемые всеми членами команды, отмечены кружочками. Общий показатель равен 77 баллам, что соответствует достаточно высокому уровню организации процесса командой работы. Тем не менее есть несколько пунктов, на которые следует обратить внимание для улучшения деятельности команды, — в бланке им соответствуют утверждения, получившие 1 или 2 балла (см. конец табл. 8.10).

Таблица 8.10

Опросник оценки командной работы использованный в компании Business Jet

| Компания: Business Jet Подразделение: служба безопасности аэропорта Шипхол | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Мы знаем свои роли в команде и стили обучения, а также стили обучения и роли других членов команды. Мы принимаем эти стили и роли, ценим их и относимся к ним с уважением. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| Мы получили поддержку нашего личного развития и помощь в выдвижении новых идей. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| Каждый внимательно слушает другого на протяжении всего собрания. Участники прислушиваются к мнению каждого, включая точки зрения, которые поддерживает меньшинство. | 1 | ② | 3 | 4 |
| Чаще всего участники команды задают друг другу открытые вопросы. | 1 | 2 | ③ | 4 |
| Идеи участников развиваются коллегами. | ① | 2 | 3 | 4 |

Опросник оценки командной работы, использованный в компании Business Jet

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Спор, как правило, конструктивен. | 1 | ② | 3 | 4 |
| Замечания участников подкрепляются пояснениями. | 1 | 2 | ③ | 4 |
| Результаты предыдущих обсуждений обобщаются. | ① | 2 | 3 | 4 |
| Членам команды, не принимавшим активного участия в собрании, задаются вопросы, чтобы вовлечь их в дискуссию. | 1 | ② | 3 | 4 |
| Команда выражает высокие оценки идей и действий участников. | 1 | 2 | ③ | 4 |
| Предоставляется конструктивная обратная связь. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| Между участниками команды не возникает серьезных конфликтов и борьбы за власть. | 1 | 2 | ③ | 4 |
| Мы обмениваемся знаниями непринужденно, не храним мысли при себе. | 1 | 2 | ③ | 4 |
| Мнения участников команды выражаются ясно. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| Мы действуем в согласии друг с другом и говорим на одном языке. Мы понимаем друг друга и выражаем друг другу похвалу. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| Мы целиком преданы общекомандным целям. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| Командная цель ясна, представляет ценность для каждого участника и всеми одобрена. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| У каждого есть возможность открыто выразить свое мнение и идеи; мы говорим то, что хотим, благодаря открытой дискуссии и взаимодействию. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| Работники не общаются друг с другом на отвлеченные темы, мешая ходу собрания. | 1 | ② | 3 | 4 |
| Мы говорим на равных, с уважением и доверием относимся друг к другу, чувствуем себя комфортно, ответственно относимся к своим действиям. | 1 | 2 | ③ | 4 |
| Каждому участнику дано четко определенное задание: следить за временем, за ходом собрания, вести протокол, собирать информацию и т.д. | 1 | 2 | 3 | ④ |
| Мы следуем четко определенному методу действий, у нас есть возможность думать и действовать творчески. | ① | 2 | 3 | 4 |
| Мы понимаем то, над чем работаем; наше обсуждение целенаправленно. | 1 | ② | 3 | 4 |
| Мы четко придерживаемся пунктов повестки дня. | 1 | ② | 3 | 4 |
| Нам ясны наши обязанности на каждой стадии командной работы; мы вносим свой вклад в процесс принятия решений командой. | 1 | ② | 3 | 4 |
| Лидер команды/председатель собрания хорошо подготовлен. | 1 | 2 | ③ | 4 |
| Наша совместная работа над формированием новых идей согласована; мы постоянно ищем свежие взгляды для того, чтобы разрешить поставленные задачи. | 1 | 2 | ③ | 4 |
| Итоговый балл | | | | |
| Обведите соответствующий балл, где 1 означает «никогда/нет/неверно», 2 — «очень редко/иногда»; 3 — «часто/регулярно», 4 — «всегда/да/верно». | | | | |
| Примечания/рекомендации: развивайте навыки активного слушания, учитесь развивать идеи других участников, ведите конструктивный спор, чаще делайте обобщения сказанного, привлекайте тех, кто до сих пор молчал, к более активному участию в работе команды, с большей методичностью применяйте технику мозгового штурма, более четко разъясняйте участникам цели совещания, во время совещания следуйте повестке и четко объясняйте участникам их обязанности. | | | | |
| <i>Источник: Rampersad, 2002.</i> | | | | |

Глава 9

ОРГАНИЗАЦИЯ НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Мы обретаем силу, смелость, и уверенность в реальных ситуациях, в которых мы смогли перебороть страх ... мы должны делать то, что, как нам кажется, мы не сможем сделать.

Элеонор Рузвельт

Сила приходит не благодаря физической мощи. Она — результат непоколебимой воли.

Махатма Ганди

Способ непрерывного совершенствования в разных фирмах организован по-разному и в основном зависит от размера компании и сложности необходимых перемен. В зависимости от сущности решаемых проблем эту задачу могут решать команды по совершенствованию или кружки по совершенствованию. В обоих случаях используется сходный подход систематического и структурированного решения проблем на основе цикла решения проблем. Для того, чтобы команды и кружки по совершенствованию работали эффективно, в организации нужно создать условия для совершенствования и развить у людей ментальность, ориентированную на совершенствования. Об этих двух условиях мы детально поговорим в данной главе.

Рисунок 9.1

Организационная структура, основанная на группах по совершенствованию



Команды по совершенствованию

Жизнь в мире с самим собой, гармония и отсутствие стрессов — это самый легкий способ существования.

Норманн Винсент Пил

Обычно команды по совершенствованию получают от менеджеров задание реализовать определенные усовершенствования, и это задание должно соответствовать стратегии развития компании. После выполнения такого задания команда распускается. Чаще всего решение сложных проблем требует интегрированного подхода, предполагающего наличие руководящей группы, менеджера по TPS и команд по совершенствованию (см. рис. 9.1).

Руководящая группа

Руководящие группы могут создаваться на уровне всей компании, ее подразделений и офисов. Руководящая группа, ведущая крупномасштабный проект по совершенствованию на уровне компании, может иметь следующую структуру:

- ◆ Председатель: генеральный директор.
- ◆ Секретарь: менеджер по TPS.
- ◆ Участники: руководители подразделений и внешний консультант.

Поскольку руководство компании участвует в работе руководящей группы, его поддержка обеспечена. Менеджмент должен полностью поддерживать реализацию процесса перемен, помогать, проводить коучинг и направлять процесс. В этом процессе руководящая группа выполняет две важные функции, а именно:

1. Лидерство: инициирование, направление, поддержка усовершенствований, а также создание необходимых условий.
2. Спонсорство: спонсор — член руководящей группы, который всячески поддерживает проект. Он понимает важность проекта и поэтому поддерживает команду по совершенствованию, информирует руководящую группу о достигнутых результатах, поддерживает внедрение результатов и действует в роли *хозяина проекта*. Хозяин проекта — член руководящей группы, несущий ответственность за совершенствование определенных процессов.

В крупных организациях обычно создается несколько руководящих групп (одна или несколько групп в каждом из подразделений), работа которых, в свою очередь, координируется руководящей группой управления на высшем уровне. Руководящая группа обычно встречается раз в месяц в рабочее время, чтобы обсудить ход работы и достигнутые результаты. Наиболее важные задачи руководящей группы:

- ◆ Определять и документировать цели совершенствования, относящиеся к системе показателей, определять, какие меры нужны для их достижения.
- ◆ Определять проблемы.
- ◆ Обучать команды по совершенствованию постоянному приобретению новых знаний.
- ◆ Следить, чтобы процесс обучения не останавливался.
- ◆ Определять важные процессы, которые следует усовершенствовать.
- ◆ Определять этапы и ориентиры процесса совершенствования.
- ◆ Выбирать руководителей команд.
- ◆ Ставить задачи командам по совершенствованию и быть их спонсором.
- ◆ Отслеживать прогресс в работе команд по совершенствованию.
- ◆ Делать так, чтобы люди приняли перемены.
- ◆ Организовывать обучение.
- ◆ Создавать условия для оптимальной работы команд по совершенствованию.
- ◆ Руководить работой команд, координировать их усилия, помогать им в реализации проекта.
- ◆ Отчитываться перед высшим руководством.
- ◆ Давать советы высшему руководству по поводу политики.
- ◆ Следить за процессом внедрения и определять его успешность.

Менеджер по TPS

Менеджер по TPS — эксперт в области универсальной системы показателей деятельности, несущий ответственность за поддержку руководящей группы, обучение по TPS и оказывающий техническую поддержку командам по

совершенствованию. Роль менеджера по TPS — помогать переменам произойти, действовать в роли агента перемен. Его основные обязанности:

- ◆ Консультирование, помощь, стимулирование работы руководящей группы и команд по совершенствованию.
- ◆ Обеспечение взаимодействия высшего руководства и команд по совершенствованию. Для этого менеджер предоставляет руководству отчеты о ходе работ по проекту и заботится о том, чтобы оно должно поддерживать проект.
- ◆ Контакты и регулярные встречи с организациями, представляющими интересы сотрудников (профсоюзами и т.д.), для разъяснения программы TPS, отчетов о ходе проекта, ответов на вопросы.
- ◆ Мониторинг программы TPS, отчеты и обратная связь всех участвующих команд.
- ◆ Координация действий всех команд по совершенствованию во избежание дублирования усилий, повторений и конфликтов.
- ◆ Обеспечение команды по совершенствованию необходимыми ресурсами.
- ◆ Забота о том, чтобы руководство серьезно относилось к предложениям команд по совершенствованию и реагировало на них.
- ◆ Организация совещаний и презентаций.
- ◆ Организация внутренних проверок качества, опросов удовлетворенности клиентов, бенчмаркинга и работы по повышению качества.

Команда по совершенствованию

Команда по совершенствованию — группа экспертов разных профессий, собранных вместе руководящей группой или хозяином процесса для решения определенной проблемы (обычно выходящей за рамки конкретного подразделения). Команды по совершенствованию — временные структуры, не зависящие от остальной организации. Они состоят из лидера команды, координатора по TPS и остальных участников. Лидер руководит командой, консультируется со спонсором или хозяином процесса, подводит итоги работы, поддерживает контакты с руководящей группой, в назначенное время проводит регулярные встречи команды. В начале работы над проектом совещания обычно проводятся два раза в неделю, потом — раз в неделю и продолжаются обычно от одного до полутора часов. Руководящая группа или хозяин процесса назначают лидера команды на основе его компетенции в следующих сферах:

- ◆ Обучение:
 - ◆ Способность стимулировать постоянный процесс обучения
 - ◆ Навыки обучения тому, как учиться
 - ◆ Стимулирование активного обмена знаниями
 - ◆ Стимулирование группового обучения

- ◆ Управление знаниями:
 - ◆ Планирование, организация и коучинг
 - ◆ Принятие решений
 - ◆ Контроль и мониторинг
 - ◆ Делегирование полномочий
- ◆ Социальные отношения и общение:
 - ◆ Эффективные контакты с клиентами
 - ◆ Слушание, предоставление обратной связи, ведение конструктивных дискуссий и т.д.
 - ◆ Навыки убеждения членов команды и активного продвижения миссии команды
 - ◆ Успешное ведение переговоров и разрешение конфликтов
- ◆ Личные компетенции:
 - ◆ Анализ и системное мышление
 - ◆ Стрессоустойчивость
 - ◆ Инициативность (не боится риска)
 - ◆ Отстаивание своей позиции
 - ◆ Уверенность в себе и настойчивость.

Состав команды по совершенствованию определяют спонсор или хозяин проекта и лидер команды. Состав зависит от необходимых для работы навыков (которые, в свою очередь, определяются содержанием решаемой проблемы) и личных качеств привлекаемых сотрудников. Обычно в команды по совершенствованию входят сотрудники различных функциональных подразделений. Это пять-восемь экспертов, имеющих хорошие социально-коммуникативные навыки, с позитивным настроем на решение проблем, понимающие свою роль в команде, роли и особенности стиля обучения других членов команды. На этой стадии участие в команде по оптимизации является «частично добровольным».

Правила, которым должны следовать члены команды, уже обсуждались в Главе 8. Координатор по TPS — это сотрудник, который стимулирует командную работу, выполняет роль наставника, направляет процесс, консультирует остальных по применению различных техник и методик TPS и отслеживает результаты. Самая важная роль координатора по TPS — помогать членам команды в решении проблем. Это может включать в себя:

- ◆ Коучинг членов команды.
- ◆ Помощь в идентификации потенциальных проблем.
- ◆ Советы по использованию правильных методов решения проблем и отслеживание их выполнения. Для этого может понадобиться обучение.

- ◆ Обеспечение адекватных межличностных коммуникаций между всеми членами команды на всех уровнях.
- ◆ Разрешение и профилактика конфликтов между членами команды.
- ◆ Помощь членам команды в правильном использовании и распределении ресурсов.
- ◆ Помощь членам команды в реализации решений, в том числе определение того, чья поддержка нужна, как выйти на этого человека и т.д.
- ◆ Предоставление консультаций самостоятельно или привлечение других консультантов.
- ◆ Наблюдение за работой членов команды и стимулирование их к активному участию в работе (функция наблюдателя за процессом).
- ◆ Консультирование членов команды по проблемам поведения и развития лидерских навыков.
- ◆ Мотивирование команды, когда энтузиазм и приверженность цели перестают быть устойчивыми.

Менеджер по TPS входит в руководящую группу, а координатор TPS — | в команду по совершенствованию. Задачи этих команд, кроме всего прочего, включают в себя проведение мозговых штурмов для уточнения формулировки проблем, составление блок-схем критически важных процессов, анализ и проведение измерений, реализацию мер по совершенствованию, корректировку рабочих процедур, документирование процесса совершенствования, предоставление отчетов о достигнутых результатах. Общую формулировку проблем определяет менеджмент. У команд по совершенствованию должно быть четкое представление о своей миссии и конкретных целях, которые помогают сформулировать ответы на два вопроса: *Зачем создана наша команда? Каких результатов от нее ожидают?* Ответы на эти вопросы должны входить в план проекта, в котором четко определены проблемы, показатели результативности, действия по совершенствованию и то, как все это связано с организационной системой сбалансированных показателей. Результаты, ограничения, контролируемые факторы (например, время, деньги, качество, информация и коммуникации) также рассматриваются в плане.

Очень важно отвести на выполнение проекта достаточно времени и снабдить его участников необходимыми средствами и ресурсами, дать им достаточные для выполнения проекта полномочия и, возможно, провести обучение. После того, как команда по совершенствованию закончит свою работу, руководящая группа проводит презентацию окончательных результатов работы. В некоторых случаях руководящая группа сертифицирует процесс. Важно не только документировать опыт и уроки, приобретенные при выполнении проекта, но и выразить его участникам признательность.

Чтобы создать обучающуюся организацию, нужно, чтобы каждый сотрудник принял участие в работе как минимум одной команды по совершенствованию.

Кружки по совершенствованию

Лень — кратчайший путь к смерти, а трудолюбие — способ жизни.
Глупые люди ленивы, мудрые — трудолюбивы.

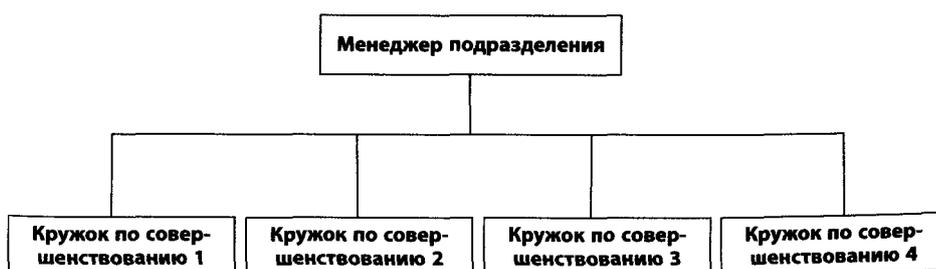
Сидхарта Гаутама (Будда)

Концепция кружков по совершенствованию берет свое начало от японских *кружков качества*, возникших в 1950-е годы. Если команды по совершенствованию обычно работают над решением проблем на корпоративном уровне, то кружки по совершенствованию обычно решают более частные проблемы на уровне отдельных подразделений и рабочих мест. Таким образом, проблемы одновременно решаются на разных уровнях. В кружки по совершенствованию обычно входят сотрудники, работающие вместе в одном из подразделений организации. Они под руководством своего менеджера на добровольных началах и в рабочее время систематически занимаются поиском и анализом проблем, возникающих в их работе (см. рис. 9.2). В этих кружках обсуждается, как повысить эффективность работы, участники обмениваются знаниями и опытом. Участники кружков сами определяют проблемы и находят решения, которые рекомендуют руководству. Кружки по совершенствованию также стремятся принимать участие в реализации окончательных решений проблем, активно обмениваются полученной в ходе работы информацией с другими сотрудниками.

Такой подход предполагает, что сотрудники, участвующие в работе кружков по совершенствованию, хорошо знают проблемы, существующие в их повседневной работе. Это своеобразная форма участия в управлении, которая стимулирует вовлеченность сотрудников в групповое обучение, улучшает коммуникацию между руководителями и подчиненными. В кружки по совершенствованию обычно входят от шести до десяти сотрудников одного и того же подразделения. Иногда для стимулирования работы к ним присоединяются специалисты из других функциональных подразделений.

Рисунок 9.2

Структура взаимодействия кружков по совершенствованию



Таким образом, кружки по совершенствованию — это элемент формальной организационной структуры. Решаемые в них проблемы относятся к сфере компетенции определенной команды. Однако состав команд по совершенствованию, напротив, подбирается исходя из содержания решаемой проблемы. В Главе 5 анализ рисков, проведенный группой охраны компании Business Jet под руководством Джона Ван Дама, иллюстрирует работу такого кружка по совершенствованию.

Успешное внедрение системы TPS требует интегрального подхода и про-ектно-ориентированного подхода, а также приверженности всех вовлеченных сотрудников. В таблице 9.1 приводится список признаков удачного и неудачного хода проектов TPS.

Таблица 9.1

Список признаков успехов и неудач

| Признаки успеха | Признаки неудач |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. У меня ясное представление об объеме и границах проекта, хотя они и могут измениться. 2. Я хорошо знаю все ограничения проекта по времени, затратам, объему и возможным контактам. 3. Я знаю, что позитивные результаты, ожидаемые от проекта и представленные в его резюме, реалистичны и достижимы. 4. Организация и ее менеджеры преданы проекту и готовы выделить для него нужные ресурсы. 5. Я включил в план меры по управлению рисками и меры на случай непредвиденных обстоятельств. 6. В управлении проектом учитываются интересы клиентов, поставщиков и организации. 7. Я определил ключевые фигуры для успеха проекта: спонсора, совет проекта и менеджера проекта. 8. Каждый участник проекта знает свои обязанности. 9. Каналы коммуникации и структура управления проектам понятны его участникам. 10. Все участники проекта получили нужную подготовку и обладают необходимым опытом. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Число нерешенных проблем продолжает расти. 2. Постоянно вносятся коррективы в планы выполнения проекта. 3. Упускаются существенные ориентиры. 4. Пользователи результатов проекта не входят в состав команды проекта. 5. Утверждается, что ошибки, допущенные в начале работы над проектом, будут исправлены позже. 6. Требуется больше ресурсов, чем предусматривалось. 7. Команда проекта утверждает, что «лучшие методы здесь не требуются». 8. Спонсоры и менеджеры стараются не показываться на плановых совещаниях. 9. Изменения тенденций в бизнесе не отражаются в планах проекта. 10. Документация не оформляется, проверки не проводятся, чтобы «сэкономить время». |

Глава 10

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕМЕНАМИ

Мы не можем изменить мир, но если мы изменим самих себя, то и мир изменится вместе с нами. Тот, кто сумел изменить себя, уже не будет жить ложными надеждами. Он видит вещи такими, какие они есть на самом деле.

Селвараян Йесудиан

Будьте всегда открыты для перемен. Приветствуйте их. Лелейте их. Только анализируя снова и снова ваши мнения и идеи, вы можете добиться прогресса.

Дейл Карнеги

Внедрение универсальной системы сбалансированных показателей неразрывно связано с переменами. Как уже было подчеркнуто ранее, эффективные перемены в организации возможны, только если сначала изменитесь *вы* сами. Перед тем как измениться, вы должны что-то узнать, а о чем-то, напротив, забыть. Потом эти индивидуальные изменения должны стать предметом группового обучения. В результате обучения сначала изменяется индивидуальное поведение, потом — коллективное поведение и, наконец, происходят перемены на уровне организации. Организационные перемены включают процесс коллективного обучения и требуют не только отказаться от прежнего опыта, научиться новому, но и «разучиться» вести себя по-старому. Это важное и неизбежное для организационных перемен условие. Некоторые причины, по которым организационные перемены необходимы, — это изменение рынков и технологий, усиление конкуренции, глобализация и другие факторы.

Несмотря на важность перемен, многие люди отвергают их. Они боятся перемен и противостоят им, потому что перемены ставят под угрозу привычные идеи и мнения. Причин для этого много: разочарования, связанные

с неудачным прошлым опытом, страх перед неизвестностью, недоверие, отсутствие информации, недостаточная связь с корпоративной культурой и другие.

В организации существует два типа людей:

1. Люди, убежденные, что они — жертвы перемен. Они сопротивляются, злятся и нередко впадают в депрессию.
2. Люди, которые полностью поддерживают перемены, разрабатывают и реализуют их.

Сопротивление оказывается особенно сильным на начальной стадии реализации перемен, потому что некоторые люди чувствуют себя неуверенно и воспринимают предложенные перемены как угрозу. Возникают конфликты, участники которых часто вспоминают «старое доброе время». Можно привести следующие аргументы сопротивления переменам:

- ◆ Давайте будем реалистами, крепко стоящими на земле.
- ◆ Мне непонятно, почему нам нужно что-то менять: и так все идет хорошо.
- ◆ У нас и так хорошо получается — почему нужно что-то менять?
- ◆ Мы уже — лидеры рынка.
- ◆ С организационной точки зрения это абсолютно невозможно.
- ◆ Это нелепо.
- ◆ Мы всегда работали именно так, и у нас не было никаких проблем.
- ◆ Всегда было так, и мы всегда делали это именно так.
- ◆ Сейчас мы слишком заняты, чтобы это затевать.
- ◆ Это дорого обойдется — у нас есть для этого средства?
- ◆ Разве это необходимо? Мы уже много раз это пробовали, и ничего не получалось.
- ◆ Эти менеджеры знают о том, как мы заняты?
- ◆ Прекратите! Это никогда не будет работать.
- ◆ Это противоречит нашим принципам.
- ◆ Наша организация слишком мала для этого.
- ◆ Это ничем не обосновано.
- ◆ Я знаю, что это не будет работать.
- ◆ Если вы хотите, то можете подумать об этом, но мне нравится, как мы работали до сих пор, и я намерен продолжать в том же духе.

Обычно мы все это слышим в организациях, которые нельзя отнести к числу обучающихся. Это как раз выражение того, чему нужно «разучиться». Некоторые примеры того, что говорят люди, принимающие перемены:

- ◆ Когда мы собираемся начать?
- ◆ Как можно больше узнать об этом?
- ◆ Мы можем попробовать сделать это по-другому.

- ◆ О чем мы позабыли?
- ◆ Как мы можем оценить результаты?
- ◆ Дайте мне подумать об альтернативных решениях.

По мнению Джеймса О'Тула [James O'Tool, 1996], есть много причин, по которым люди сопротивляются переменам. Мы приводим этот список ниже.

Джеймс О'Тул: тридцать три причины, по которым люди сопротивляются переменам

1. Гомеостаз: перемены для природы — неестественное состояние.
2. Бремя доказательств: презумпция в пользу сохранения статус кво: доказывать свою правоту должны сторонники перемен.
3. Инерция: требуется значительная энергия, чтобы изменить курс.
4. Удовлетворенность: многим людям нравится существующее положение вещей.
5. Незрелость: предпосылки для перемен еще не созрели, время не пришло.
6. Страх: люди боятся неизвестного.
7. Собственные интересы: перемены могут быть хороши для других, но не для нас.
8. Недостаточная уверенность в себе: мы не готовы к новым вызовам.
9. Шок будущего: перемен слишком много, и мы начинаем им сопротивляться.
10. Тщетность: перемены представляются нам поверхностными, косметическими, иллюзорными. К чему суетиться?
11. Нехватка знаний: мы не знаем, как и что менять.
12. Человеческая природа: люди склонны к конкуренции, агрессивны, завистливы, эгоистичны, не склонны к альтруизму.
13. Цинизм: мы подозреваем, что у инициатора перемен свои интересы.
14. Порочность: перемены привлекательны, но мы боимся, что непредусмотренные последствия перемен будут опасными.
15. Гениальный индивид против групповой посредственности: те из нас, кого не отличает высочайший интеллект, не могут оценить мудрость перемен.
16. Амбиции: влиятельные люди не желают признать, что они ошибались.
17. Сиюминутная ориентация: люди хотят получить результат немедленно.
18. Близорукость: мы не способны увидеть, что в перспективе перемены полезны для нас.
19. Лунатизм: большинство из нас не понимают, какой дорогой идут.
20. «Снежная слепота»: групповое мышление, конформизм.
21. Коллективные фантазии: мы часто не учитываем реальный опыт и находимся в плену предвзятых мнений.
22. Внутригрупповой шовинизм: мы правы, а те, кто хочет перемен, — заблуждаются.
23. Заблуждение исключительности: перемены могут работать для других, но мы от них отличаемся.
24. Идеология: у нас разное мировоззрение и ценности.
25. Институционализм: индивиды могут меняться, а коллективы — нет.
26. *Natura no facit saltum* — Природа не любит скачков.

27. Добродетель сильных: кто мы такие, чтобы ставить под сомнение решения лидеров, которые выбрали нынешний курс.
28. У перемен нет опоры: меньшинство решительнее защищает статус кво, чем большинство — перемены.
29. Детерминизм: успешные перемены по плану невозможны — все идет естественным путем.
30. Научность: уроки истории — это наука, которая не имеет отношения к практике.
31. Привычка.
32. Деспотизм обычая: идеи агентов перемен воспринимаются как упрек обществу.
33. Бездумность.

Источник: перепечатано с разрешения из книги Joseph Boyett & Jimmy Boyett. The Guru Guide. New York: John Wiley & Sons, 1998, p. 51.

Многие подобные реакции могут полностью остановить процесс перемен, если на них не будет адекватного ответа. Часто можно выделить следующие шесть стадий сопротивления переменам:

1. *Пассивность.* Люди информированы о новых планах, но реакция на них сдержанная и неопределенная.
2. *Отрицание.* Люди настроены скептически, считают предложенный план перемен необоснованным. Это часто выражается в таких комментариях: «Что за нелепая идея? Кто ее выдумал? Это точно не будет у нас работать».
3. *Злость.* Если планы продолжают реализовывать, люди злятся и уходят в тень.
4. *Переговоры.* Люди пытаются прийти к компромиссу (при помощи переговоров), соглашаясь на минимальные перемены и частично принимая программу перемен.
5. *Кризис.* План продолжает реализовываться по полной программе, работа над ним завершается, людям приходится соглашаться на перемены. Результат — пассивное поведение тех, кто не принял перемены, а иногда — депрессия.
6. *Принятие.* Перемены уже стали элементами рабочего процесса. Теперь вы часто слышите: «Да, это работает! Надо было еще раньше начинать».

Эти стадии нужно вовремя замечать, чтобы принимать адекватные меры. Во время стадий пассивности и кризиса менеджеры должны стремиться к пониманию и быть готовы выслушивать негативные мнения сотрудников. На стадиях отрицания, злости и переговоров руководству следует занять более жесткую позицию. Нужно быстро замечать изменения в настроении сотрудников и как можно быстрее двигаться к стадии принятия. Вот поче-

му тех, кто полностью принимает перемены, нужно привлекать к реализации программы как можно раньше.

Для того, чтобы систематически выявлять области сопротивления переменам, можно использовать метод анализа поля сил [Packard, 1996]. Анализ поля сил предполагает выявление факторов/сил, которые помогают переменам или делают их более вероятными, а также факторов/сил, препятствующих переменам, стоящим у них на пути. В таблице 10.1 приводится пример такого анализа поля сил.

Джон Коттер [1996] объясняет: перед тем как понять и принять предложенные перемены, большинство людей хочет получить ответы на многие вопросы, например:

- ◆ Что это значит для меня?
- ◆ Что это значит для моих друзей?
- ◆ Что это значит для организации?
- ◆ Какие есть альтернативы?
- ◆ Есть ли что-то лучшее?
- ◆ Если придется работать по-другому, смогу ли я?
- ◆ Как мне обучиться новым навыкам, которые понадобятся?
- ◆ Мне нужно будет чем-то пожертвовать? Чем именно? Что я чувствую по этому поводу?
- ◆ Действительно ли я верю, что перемены необходимы?
- ◆ Действительно ли я верю тому, что будет в будущем?
- ◆ Есть ли правильное направление, в котором мы должны двигаться?
- ◆ Может быть, другие пытаются что-то получить за мой счет?

Непонимание — это, по мнению Макколла [1998], одна из самых распространенных причин того, почему люди не меняются. Внизу, в рамке, приведены наиболее распространенные ответы, полученные Макколлом от менеджеров на его вопрос о том, почему они не меняют то, что заведомо требует изменений. Ответы показывают, что обучению и внедрению перемен часто мешает плохая организация процесса коммуникаций и неточная или неверная информация. Макколл считает, что это часто происходит из-за того, что люди не хотят слушать и принимать мнения других или обратную связь от них.

Таблица 10.1

Пример анализа поля сил

| Факторы «ЗА» | Факторы «ПРОТИВ» |
|--|--|
| Расходы на охрану окружающей среды ведут к уменьшению финансирования | Менеджеры среднего уровня боятся потерять контроль |
| Сотрудники все больше стремятся участвовать в принятии решений | У рядовых работников нет времени, чтобы участвовать в собраниях по ТОМ |
| Успешные примеры реализации TQM в других компаниях | Скепсис из-за плохих результатов работы компании в условиях перемен |

Почему люди не желают меняться

- ◆ Плохая и недостоверная обратная связь
- ◆ Неясные сообщения
- ◆ Отсутствие обратной связи
- ◆ Не понимают
- ◆ Не слушают
- ◆ Не верят
- ◆ Не принимают
- ◆ Людей пытаются заставить признать их ошибки и недостатки
- ◆ Несоответствуют представлениям о себе
- ◆ Намеренно не слышат
- ◆ Все принимают слишком близко к сердцу
- ◆ Склонны к чрезмерным реакциям
- ◆ С трудом воспринимают критику
- ◆ Не верят в искренние мотивы других
- ◆ Источник не вызывает доверия
- ◆ Другие не знают, какой я на самом деле
- ◆ Боязнь, что неприятные факты окажутся правдой
- ◆ Недоверие к людям, которые предоставляют обратную связь
- ◆ Неприятно слышать негативную информацию
- ◆ Злит негативная обратная связь
- ◆ Возникает ощущение, что это неверно
- ◆ Кажется, что, как ребенка, поставили в угол и наказали
- ◆ Гордость
- ◆ Выгодно все оставить по-старому
- ◆ Нужно много времени и энергии
- ◆ Затраты превышают возможные выгоды
- ◆ Выгоды не очевидны
- ◆ Это навязано извне
- ◆ Лично не участвуют в переменах
- ◆ Не понимают, что по-настоящему важно
- ◆ Неясно, что менять
- ◆ Непонятно, что будет результатом перемен
- ◆ Нужно отказаться от чего-то ценного
- ◆ Не знают, как можно проводить перемены
- ◆ Нет возможности практиковаться
- ◆ Нет примеров, образцов для подражания
- ◆ Подходит нынешний способ работы
- ◆ Сейчас все отлично
- ◆ Не хотят ничего менять
- ◆ Не могут ничего изменить
- ◆ Это будет нелепо
- ◆ Чувствуют себя некомпетентными
- ◆ Нет поддержки
- ◆ Нет стимула для перемен
- ◆ Запуганы другими
- ◆ Контекст не изменился
- ◆ Слишком заняты
- ◆ Нужно заниматься другими делами
- ◆ Другие люди не меняются
- ◆ Другие люди не видят перемен
- ◆ Другие люди не позволяют проводить перемены
- ◆ Это вызывает болезненные ощущения, унижает
- ◆ Боязнь, что тебя используют
- ◆ Боязнь неизвестного
- ◆ Высокомерие
- ◆ Боязнь совершить ошибку
- ◆ Риск и уязвимость в процессе перемен
- ◆ Боязнь неудачи
- ◆ Боязнь не справиться
- ◆ Прежние неудачные попытки перемен
- ◆ Слишком ленивы
- ◆ Боязнь оказаться в уязвимом положении
- ◆ Уверенность в собственной правоте
- ◆ Желание нравиться другим сотрудникам
- ◆ Перемены подрывают уверенность в себе
- ◆ Угроза самоуважению
- ◆ Искажает образ «Я»

Источник: Used with permission from M. W. McCall. *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

На основе собственного опыта внедрения перемен сформулированы десять практических правил, которые усиливают сопротивление переменам [Rampersad, 2002]. См. текст ниже. Эти правила применяются, чтобы показать менеджерам и сотрудникам, что им нужно «разучиться» делать. Данные правила полностью противоречат философии универсальной системы показателей деятельности.

Что нужно делать, чтобы создать сопротивление переменам

1. Игнорируйте топ-менеджеров и других ключевых лиц, когда принимаете решения о существенных переменях. Держите решения в секрете, а потом величественно и неожиданно объявляйте о них.
2. Распространяйте ложную информацию о том, что, почему и как будет меняться в организации, не рассказывайте о последствиях перемен, а еще лучше вообще не давайте никакой информации. Молчите или высказывайтесь двусмысленно. Не обсуждайте с людьми, вовлеченными в перемены, необходимость, полезность и позитивные последствия перемен. Позаботьтесь о том, чтобы люди не считали программу перемен важной.
3. Создайте атмосферу страха и недоверия. Стимулируйте эгоизм и продолжайте работать старыми способами и методами, используйте прежние нормы.
4. Вы все знаете лучше других и хотите, чтобы так все и оставалось. Информация — это власть, не правда ли? Поэтому позаботьтесь, чтобы никто не знал больше, чем вы. Не делитесь своими знаниями с остальными и запретите это делать другим работникам. Поощряйте их раз за разом «изобретать велосипед». Используйте принцип «разделяй и властвуй».
5. Не обращайтесь на развитие у ваших сотрудников навыков, которые им понадобятся в новых условиях. Пусть они сами о себе подумают. Позаботьтесь о том, чтобы люди не знали, как функционирует организация и как удовлетворять желания клиентов. Не давайте им возможности принимать решения о тех процессах, за которые они несут ответственность.
6. Наказывайте и ругайте людей, предложивших хорошие идеи. Разрешите работникам критиковать идеи друг друга. Резко ругайте их и ни в коем случае не хвалите.
7. Не проявляйте мягкости, не принимайте во внимание личные амбиции работников в ходе перемен. Их предпочтения и интересы не имеют никакого значения. Они сами должны о себе заботиться.
8. Не прощайте ошибок, даже небольших. Резко ругайте людей, допустивших ошибки, и первым набрасывайтесь на них. Дайте понять, что за ошибки их могут уволить, перевести на другую должность или еще как-нибудь наказать.
9. Игнорируйте людей, которые сопротивляются переменам или критикуют их. Настаивайте на ваших собственных предложениях и «проталкивайте» их, несмотря на сопротивление.
10. Сразу начинайте масштабные перемены с решения наиболее сложных проблем.

Источник: Rampersad, 2002.

Тем не менее есть важные методы, которые позволяют решать проблему сопротивления переменам. Изучите следующие рекомендации:

- ◆ Создайте комфортную обстановку и атмосферу включенности в процесс перемен. Развивайте у сотрудников уверенность в своих силах и приверженность к переменам, давайте им возможность понять их собственные интересы и реализовать их в работе так, чтобы это способствовало осуществлению общих целей организации.
- ◆ Общайтесь с сотрудниками напрямую, сообщайте им информацию о содержании организационной системы сбалансированных показателей и связанных с ней перемен. Кроме того, честно рассказывайте им о текущей ситуации. Четко объясняйте, как долго будут продолжаться перемены, каковы будут их последствия. Давайте работникам своевременную информацию. Молчание руководства порождает сомнения и распространение слухов, которые подрывают доверие к менеджерам. Не сообщайте сразу слишком много информации, так как работникам нужно время, чтобы ее «переварить».
- ◆ Поддерживайте аргументированные предложения.
- ◆ Информировать работников о преимуществах перемен и о том, как они помогут улучшить ситуацию в будущем.
- ◆ Встречайтесь с людьми, которые сопротивляются переменам, и давайте детальные ответы на их возражения.
- ◆ Подключайте сотрудников к работе над системой сбалансированных показателей и их внедрению, открыто и четко распределяя полномочия и ответственность.
- ◆ Подключайте ключевых людей к процессу принятия решений. Если заинтересованные люди участвуют в принятии решений, им легче их принять, благодаря чему реализация решений облегчается.
- ◆ Если сопротивление слишком сильное и вы не можете рассчитывать на поддержку большинства сотрудников, приостановите проект.
- ◆ Нейтрализуйте страх и недоверие: они мешают сотрудникам учиться новому. По мнению Пфеффера и Саттона [Pfeffer, Sutton, 2002], избавление от страха и недоверия помогают:
- ◆ *Предсказуемость*. Насколько возможно, информируйте сотрудников о том, что и когда с ними произойдет.
- ◆ *Понимание*. Подробно объясняйте, почему предприняты те или иные действия, особенно те, которые вызывают тревогу.
- ◆ *Контроль*. Насколько возможно, давайте людям возможность влиять на то, что происходит, когда происходит и как происходит. Дайте им возможность принимать решения о собственном будущем.
- ◆ *Сочувствие*. Демонстрируйте участие и заботу, внимание к проблемам, эмоциональным и финансовым затруднениям, с которыми сталкиваются работники.

Есть и другие методы мотивации и стимулирования перемен:

1. Постоянно проверяйте, готовы люди к переменам или нет.
2. Обсудите концепцию универсальной системы сбалансированных показателей и новые способы работы. Проведите для этого серию совещаний. Информировать работников прямо, честно, ясно и последовательно (то есть делайте это одинаково во всей организации). Прямо покажите, что еще может обсуждаться, а что уже окончательно решено. Сообщите это внутри организации и вне ее, как в письменной, так и в устной форме. Используйте брошюры, информационные бюллетени и другие документы. Сделайте ваши сообщения простыми и понятными, используйте аналогии и примеры. Уильяме Пасмор [Williams Pasmore, 1994] считает, что ваши основные усилия должны быть направлены на то, чтобы информировать сотрудников о ситуации в бизнесе и о конкуренции, — например, так, как рассказывается в приведенном ниже тексте.

Что люди должны знать о своей компании

- ◆ Рядовым сотрудникам нужно знать то, что знают менеджеры, в частности, — как разбираться в отчете о прибылях и убытках и бухгалтерском балансе. Они должны знать, что заставляет цифры в этих отчетах расти или уменьшаться, что эти цифры означают, какова сегодняшняя ситуация в компании по сравнению с той, что была раньше, как она выглядит в сравнении с конкурентами.
- ◆ Сотрудникам нужно знать, что угрожает организации, каковы планы нейтрализации этих угроз, включая обоснование этих планов, и то, какие альтернативы рассматривались перед тем, как было принято решение.
- ◆ Сотрудникам нужно понимать процессы принятия решений и критерии, которые определяют приемлемый риск.
- ◆ Сотрудники должны понимать последствия неудачных решений и знать, что делать, когда происходит что-то непредвиденное.
- ◆ Сотрудники должны понимать ожидания клиентов и то, как лучше всего их удовлетворить.
- ◆ Сотрудников нужно ознакомить с законами глобальной экономики.
- ◆ Сотрудники должны разбираться в расходах на медицинское обслуживание и в компенсациях, издержках на хранение запасов и в страховании ответственности.
- ◆ Сотрудникам нужно разбираться в оборудовании, которое используется для производства товаров и услуг, в том, как оно функционирует и почему оно спроектировано именно так.
- ◆ Сотрудникам нужно знать, какие существуют технологические альтернативы и что нужно для их реализации.
- ◆ Сотрудникам нужно развивать социальные навыки, которые позволят им участвовать в совещаниях и конференциях: умение выступать перед публикой, разрешение противоречий, методы достижения консенсуса. Они должны уметь стимулировать участие других и хорошо слушать.

Источник: использовано с разрешения Joseph Boyett and Jimmy Boyett The Guru Guide. New York: John Wiley & Sons, 1998, p. 64.

3. Покажите, почему необходимы перемены: организацию нужно убедить, что это действительно нужно. Популярный способ сделать это — сравнить организацию с ее успешными конкурентами.

Еще один способ — изучить причины неудовлетворенности клиентов и использовать их для того, чтобы показать снижение производительности. Если ситуация критическая, покажите, что под угрозой само выживание организации. В таком случае текущая ситуация должна быть признана угрожающей. Если показать людям, как плохо работает их компания, сложившаяся ситуация уже не сможет их удовлетворять. Это поможет убедить в необходимости перемен даже скептиков. Для этого пригодится следующая формула [адаптировано из книги Jacobs, 1994]:

$$C=A \times B \times D$$

Где:

A = Неудовлетворенность существующим положением

B = Четко сформулированные цели перемен

C = Вероятность, что перемены будут успешными

D = Конкретные первые шаги для достижения целей

Формула демонстрирует: для того, чтобы успешно проводить перемены, важно (A) убедить людей в их необходимости, (B) четко и понятно объяснить, что предлагаемые перемены улучшат ситуацию, и (D) объяснить ваши цели и показать первые позитивные результаты перемен.

Джон Коттер [John Kotter, 1996] полагает: чтобы убедить работников в необходимости перемен, нужны смелые действия, подобные перечисленным ниже. Первые два примера, предложенные Коттером, противоречат философии универсальной системы показателей деятельности.

Смелые способы убеждения сотрудников в необходимости перемен

По мнению Коттера, смелые способы — это:

- ◆ Подвести баланс и признать большие потери за прошедший квартал.
- ◆ Продать штаб-квартиру компании и переехать в здание, которое скорее напоминает командный пункт на поле боя.
- ◆ Сообщить всем подразделениям, что у них есть всего 24 месяца для того, чтобы стать первыми или вторыми в своем секторе рынка, иначе из них будут изъяты инвестиции и они прекратят свое существование.
- ◆ Ввести систему, при которой 50% заработка десяти топ-менеджеров организации будет жестко зависеть от показателей качества работы всей организации.
- ◆ Показать менеджерам основные слабости организации по сравнению с конкурентами.

- ◆ Дать возможность ошибкам проявиться в полной мере и не пытаться что-то исправлять в последнюю секунду.
- ◆ Устранить очевидные примеры расточительства (например, загородный клуб, принадлежащий компании, часть принадлежащих ей самолетов/вертолетов, эксклюзивную кухню для топ-менеджеров в столовой компании и т.д.).
- ◆ Настоять на том, чтобы больше людей на нижних уровнях управления несли ответственность за широкий круг показателей работы компании.
- ◆ Сообщать больше информации работникам компании об уровне удовлетворенности потребителей и финансовых результатах работы компании, уделяя особое внимание информации, демонстрирующей ее слабости по сравнению с конкурентами.
- ◆ Настаивать на том, чтобы сотрудники регулярно говорили с неудовлетворенными клиентами, поставщиками и акционерами.
- ◆ Честно и более открыто обсуждать проблемы организации в информационных бюллетенях и выступлениях топ-менеджеров.

Источник: перепечатано с разрешения Joseph Boyett and Jimmy Boyett из книги The Guru Guide. New York: John Wiley & Sons, 1998, p. 59.

4. Важные предложения должны быть основаны на убедительных фактах, чтобы сотрудникам было понятно, что они приведут к очевидным улучшениям. Представленное решение должно быть четким.
5. Ясно покажите, как будут реализованы перемены, используя для этой цели план внедрения, где поэтапно разъясняется процесс перемен. Во время реализации плана перемен регулярно информируйте сотрудников и предоставляйте им вызывающую доверие информацию.
6. Введите новые программы обучения, которые помогут людям развить навыки межличностного общения, умение ориентироваться на запросы клиентов, умение работать в команде, лидерские навыки и другие.
7. Вовлекайте работников в процесс планирования и внедрения перемен. Принятие сотрудниками перемен и их вовлеченность в реализацию перемен — существенные факторы успеха всей программы, без которых она обречена на неудачу. В конечном итоге результативность стратегии перемен зависит не только от ее качества, но и от ее принятия сотрудниками. Здесь имеется в виду хорошо известная формула:

$$\text{Результативность} = \text{качество} \times \text{принятие}$$

Важность вовлеченности сотрудников в процесс перемен иллюстрируется следующим примером, заимствованным у Кемпа [Катр, 1999]:

Подразделение финансовой организации хотело произвести важные изменения в своей работе. Руководитель подразделения представил сотрудникам основные идеи планируемых перемен, но хотел, чтобы они участвовали в процессе их реализации. Сотрудников просили

Способы поднятия морального духа сотрудников

Индивидуальные поощрения

- ◆ Билеты на спектакль, представление, спортивный матч
- ◆ Поездка в выходные
- ◆ Приглашение на корпоративные события-праздники
- ◆ Ужин, поход в ночной клуб
- ◆ Поездка в выходные на курорт, в дом отдыха
- ◆ Посещение семинара в другой организации
- ◆ Подписка на журнал

Поощрения за результаты, достигнутые группой

- ◆ Офисная вечеринка с вручением наград
- ◆ Обед с персоналом и партнерами в хорошем ресторане
- ◆ Футбольный матч
- ◆ Поездка на пляж

Тематические дни для упрочения дружеских отношений

- ◆ День футболок
- ◆ День уродливых галстуков
- ◆ День гавайских рубашек
- ◆ Парад костюмов в День всех святых

Сувениры с символикой

- ◆ Футболки с логотипом компании
- ◆ Спортивные сумки
- ◆ Кружки для кофе
- ◆ Пивные кружки и бокалы для вина
- ◆ Наборы ручек и карандашей

Еда (для специальных событий)

- ◆ Сэндвичи
- ◆ Специальные ленчи
- ◆ Пицца
- ◆ Еда из ресторана
- ◆ Пончики

Источник: J. M. Kouzes and B. Z. Posner. Een hart onder de riem: hoe kan ik anderen erkenning geven en belonen? Schiedam, The Netherlands: Scriptum Management, 1999.

9. Позаботьтесь о том, чтобы у проекта реорганизации была выраженная индивидуальность. Дайте ему амбициозное название, чтобы сотрудники понимали, что у них есть реальные цель и мечта, которые нужно реализовать.
10. Начинайте осторожно — с тестового проекта, практикуйтесь и пробуйте. Начинайте с самой легкой части проекта, которая может дать быстрые результаты.
11. Опираясь на философию универсальной системы показателей деятельности, сделайте так, чтобы проект был принят в высших эшелонах организации. Топ-менеджеры должны взять на себя роль лидеров в продвижении проекта, чтобы он добился успеха. Включите проект в повестку ежемесячных совещаний топ-менеджеров. Помните о следующих соображениях [Senge, 1990]:
 - ◆ Существенные перемены вряд ли возможны, если их направляют исключительно топ-менеджеры.
 - ◆ Циничное отношение к проекту чаще всего развивается тогда, когда генеральный директор делает громогласные заявления и «спущенная сверху программа» отвлекает сотрудника от осуществления реальных перемен.

- ◆ Поддержка топ-менеджеров не решает всех проблем, связанных с реальным принятием перемен сотрудниками и необходимостью учиться новым способам работы. Если руководители действуют не мудро, это снижает популярность программы перемен и желание сотрудников учиться новому.
12. Начиная процесс постоянного совершенствования, обучения и развития с высшего уровня менеджмента, а потом, уровень за уровнем, спускайтесь вниз (см. рис. 4.2).
 13. Устраните то, что оказывает негативное воздействие на мораль и мотивацию работников. На практике оппоненты часто тормозят, бойкотируют и саботируют перемены, используют старые правила и разрабатывают тайные планы, предоставляют неверную информацию», избегают новых заданий и представляют себя «жертвами». Тех, кто препятствует переменам, нужно убедить изменить к ним свое отношение. Если же этого не получится, то их следует перевести на второстепенные должности, а возможно, вообще удалить из организации. Нужно предпринимать такие решительные меры, потому что мой опыт показывает, что «пятая колонна» в организации может сорвать весь проект перемен. Поэтому вы не должны колебаться — нужно принимать меры!
 14. Дайте руководителям и командам полномочия и сделайте их хозяевами процессов, за которые они несут ответственность.
 15. Сделайте работников компании акционерами, и тогда они будут себя вести как хозяева.

Перед тем как внедрять перемены, проверьте, сложилась ли благоприятная ситуация. Вам нужно предвидеть, с какими проблемами вы можете столкнуться в процессе внедрения перемен. В таблице 10.2 приведен опросник, который поможет вам в этом [Rampersad, 2003]. Ответьте на вопросы из этой таблицы, обводя номер ответа, который наиболее точно описывает ситуацию в вашей организации. Используйте следующий ключ для перевода ответов в баллы: 1 — «нет», 2 — «в какой-то степени», 3 — «да». Сложите все поставленные вами баллы. Чем ближе полученная сумма к 60, тем благоприятнее ситуация для изменений. Чем она ближе к 20, тем меньше шансов, что перемены пройдут успешно. Внедрение проекта изменений столкнется с большими трудностями, если вы на многие вопросы ответили «нет». Об этих вопросах вам стоит серьезно подумать. Обсудите эти оценки в вашей рабочей группе и подумайте вместе о том, что можно было бы улучшить в вашей организации.

Чтобы разобраться в обстоятельствах внедрения концепции универсальной системы показателей деятельности, топ-менеджеры компании Business Jet заполнили опросник (их ответы отмечены кружочком в таблице 10.2). Итоговый балл 35 означал, что компания Business Jet еще не готова к эффективным переменам. Нужно уделить больше внимания обеспечению

поддержки перемен внутри компании. Перед тем как программа перемен начнет реализовываться, нужно также сообщить дополнительную информацию о необходимости перемен и позитивных результатах, которые они принесут как ключевым менеджерам, так и рядовым сотрудникам.

Таблица

10.2

Блиц-анализ готовности компании к переменам. Заполнено высшими руководителями Business Jet [Rampersad, 2003]

| Области для изучения | Да | В некоторой степени | Нет |
|---|-----------|---------------------|-----|
| 1. Высшее руководство поддерживает перемены? | 3 | ② | 1 |
| 2. Те, кто участвуют в программе перемен, считают их важными для компании, полезными? | 3 | 2 | ① |
| 3. Позаботились ли о том, чтобы все ключевые фигуры участвовали в процессе принятия решений? | 3 | 2 | ① |
| 4. Был ли назначен компетентный менеджер для руководства процессом перемен и коучинга? | ③ | 2 | 1 |
| 5. Менеджеры могут управлять переменами? | ③ | 2 | 1 |
| 6. Уделялось ли специальное внимание развитию новых навыков, которые понадобятся работникам? | 3 | 2 | ① |
| 7. Проводился ли анализ организационной культуры, сообщалось ли о его результатах сотрудникам? | ③ | 2 | 1 |
| 8. Можно ли доходчиво объяснить основные причины перемен всем, кого они затрагивают? | 3 | ② | 1 |
| 9. Можно ли сообщить достаточную и ясную информацию о том, что изменится, почему и как, каковы будут последствия перемен. | 3 | ② | 1 |
| 10. Достаточно ли оснований для перемен? | 3 | ② | 1 |
| 11. Сообщили ли всем сотрудникам, которых затронут перемены, о том, почему они необходимы? | 3 | 2 | ① |
| 12. Были ли тщательно взвешены все аргументы «за» и «против» перемен? | ③ | 2 | 1 |
| 13. Работники знают о том, что нужно будет изменить? | 3 | ② | 1 |
| 14. Имеется ли четкий поэтапный план внедрения перемен? | 3 | ~ | 1 |
| 15. Было ли уделено специальное внимание тем, кто может почувствовать себя «жертвами» перемен? | 3 | 2 | ① |
| 16. Внимательно ли вы слушали тех, кто сопротивляется переменам, изучили их ситуацию? | 3 | 2 | ① |
| 17. Были ли разрешены проблемы, которые возникли в ходе прошлых перемен? | 3 | 2 | ① |
| 18. Проводился ли бенчмаркинг перемен? | 3 | 2 | ① |
| 19. Вам удалось преодолеть страх и недоверие к переменам у сотрудников? | 3 | 2 | ① |
| 20. Достаточно ли число сотрудников сможет измениться? | 3 | ② | 1 |
| ИТОГО | 35 баллов | | |
| Обведите подходящую цифру: 1 = нет, 2 = в некоторой степени, 3 = да | | | |

Таблица 10.3

Модель устойчивых перемен в организации

| ПЛАНИРУЙТЕ | | ДЕЛАЙТЕ | ПРОВЕРЯЙТЕ | ВОЗДЕЙСТВУЙТЕ | |
|--|---|---|--|---|---|
| Определите, что надо изменить | Сформулируйте, какие действия нужны | Обеспечьте поддержку перемен | Реализуйте переменные в ограниченном масштабе | Проверьте, работают ли переменные | Решительно внедряйте проверенные переменные |
| <ul style="list-style-type: none"> ♦ Разработайте организационную систему сбалансированных показателей (OBSC). ♦ Разработайте видение. ♦ Внедрите OBSC в организацию. ♦ Узнайте потребности и ожидания клиентов. ♦ Определите потребности в обучении. ♦ Сформируйте руководящий комитет и одну или несколько команд по совершенствованию. ♦ Назначьте менеджера по переменам. ♦ Опишите и конкретизируйте необходимые переменные. ♦ Создайте список проблем и исследуйте их причины. ♦ Сформулируйте цели перемен, разработайте показатели результативности и установите целевые значения. | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Покажите, как вы собираетесь реализовать переменные. ♦ Определите решение, которое успешно разрешит проблемы и изменит организацию. ♦ Определите последствия, ограничения, контролируемые факторы (время, деньги, качество, информация и коммуникации). ♦ Сформулируйте план совершенствования. ♦ Определите поэтапные ориентиры и меры для контроля рисков для этого плана. ♦ Соберите необходимую информацию. | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Дайте топ-менеджерам возможность сообщать о переменных честно, ясно, активно, прямо и своевременно. Они должны информировать о последствиях перемен и показывать, что полностью их поддерживают. ♦ Информировать о необходимости и преимуществах перемен менеджерам и почему. Тщательно аргументируйте свои предложения. ♦ Выясните, кто сопротивляется переменам и почему. Тщательно выслушайте этих людей, попытайтесь поставить себя на их место. ♦ Устраните обстоятельства, которые неблагоприятно влияют на моральный климат в организации. Обращайте внимание на тех, кто оттягивает, бойкотирует и саботирует переменные. | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Осторожно начните с пилотного проекта. ♦ Попробуйте начать с самой простой части проекта. ♦ Тестируйте изменения. Если возможно, проводите эксперименты. ♦ Наблюдайте и анализируйте данные. ♦ Ищите закономерности в данных. ♦ Сопоставляйте данные с теорией. ♦ Обеспечивайте обратную связь. | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Проверьте, разрешены ли проблемы, работают ли переменные. ♦ Проанализируйте пилотный проект. ♦ Измерьте результаты. ♦ Проверьте достигнуты ли цели перемен. ♦ Реагируйте на отклонения от плана. ♦ Сравните результаты с заданными целевыми значениями. ♦ Обеспечивайте обратную связь. | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Реализуйте проверенные переменные в полном масштабе. ♦ Обучите всех, кто причастен к переменам. ♦ Анализируйте результаты. ♦ Измеряйте результативность перемен. ♦ Держите процесс под контролем. ♦ Окончательно измените ход того или иного процесса. ♦ Оцените результаты. ♦ Продолжайте собирать и анализировать данные. ♦ Устраняйте возвраты к прошлым методам. ♦ Перепроектируйте продукты и процессы. ♦ Дайте людям полномочия и сделайте их хозяевами процессов, за которые они ответственны. ♦ Сделайте работников акционерами, чтобы они вели себя как хозяева. |
| <ul style="list-style-type: none"> ♦ Определите критические процессы в OBSC. ♦ Установите приоритеты и выделите самые важные процессы. ♦ Назначьте владельца процесса. ♦ Обучите команду по совершенствованию применению методов и инструментов совершенствования. ♦ Обсудите в команде видение и стратегию бизнеса организации ♦ Опишите процесс. ♦ Разработайте блок-схему процесса. ♦ Определите отношения с поставщиками/клиентами. ♦ Определите ключевые меры для удовлетворения нужд и ожиданий клиентов. ♦ Позаботьтесь об эффективной системе измерения и оценки. ♦ Создайте целостное видение всего комплекса перемен и его границ. ♦ Стимулируйте руководителей и рядовых сотрудников, чтобы они оценили свои личные потребности в улучшениях. | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Дайте программе яркое, амбициозное название. ♦ Детально опишите выбранный процесс. ♦ Измерьте и оцените результативность процесса. ♦ Определите недостатки процесса. ♦ Проанализируйте проблемы процесса. ♦ Проанализируйте имеющиеся данные о процессе. ♦ Проведите анализ причин и результатов. ♦ Определите глубинные причины. ♦ Оцените стабильность процесса. ♦ Проанализируйте особые причины вариативности. ♦ Стимулируйте руководителей и сотрудников формулировать их личные системы сбалансированных показателей. | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Информировать и вовлекать всех. ♦ Обсуждайте переменные во всей организации. ♦ Включайте всех ключевых людей в процесс принятия решений. ♦ Принимайте на себя долговременные обязательства. ♦ Демонстрируйте согласие топ-менеджеров на переменные. ♦ Устраняйте очевидные препятствия для совершенствования. ♦ Устраняйте причины опасений и страха. ♦ Проведите анализ корпоративной культуры и сообщите всем заинтересованным лицам о его результатах. ♦ Признайте потребность в переменных. ♦ Проведите и коллективно обсудите результаты блиц-анализа готовности к переменам со всеми участниками. ♦ Благоприятствуют ли обстоятельства переменам? Правильно ли выбрано для них время? ♦ Выполните анализ поля сил. ♦ Мотивируйте руководителей и рядовых работников согласовывать их PBSC с OBSC. | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Разрабатывайте новые программы обучения, например, для приобретения таких навыков, как работа в команде, коучинг и т.д. ♦ Обучайте новым навыкам всех, кого требуется. ♦ Опишите процессы, нужные для перемен. ♦ Открыто сообщайте о задачах, ответственности, полномочиях. ♦ Привлекайте сотрудников к реализации перемен. ♦ Документируйте полученные уроки. ♦ Стимулируйте лидеров и сотрудников начать работу над их PBSC, запрашивать обратную связь от своих непосредственных руководителей. | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Если требуется — начните сначала. ♦ Документируйте полученные уроки. ♦ Стимулируйте руководителей и работников оценивать их PBSC и свой прогресс. | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Стандартизируйте изменения в процессе. ♦ Постоянно ведите мониторинг перемен (процесса). ♦ Документируйте улучшение результативности, документируйте процесс. ♦ Стандартизируйте переменные. ♦ Документируйте полученные уроки. ♦ Обеспечивайте обратную связь. ♦ Документируйте результаты проекта. ♦ Сделайте финальную презентацию. ♦ Оцените методы командной работы. ♦ Оцените результаты проекта. ♦ Спланируйте будущие действия. ♦ Отметьте завершение цикла по совершенствованию. ♦ Отмечайте и награждайте тех, кто принял философию TQM. ♦ Выберите новый проект (процесс) для перемен. ♦ Сделайте совершенствование личности привычкой. ♦ Мотивируйте менеджеров и сотрудников выбрать новый аспект их PBSC, чтобы они начали работать над ним. |

Источник: Rampersad, 2002.

Как уже упоминалось ранее, традиционные концепции управления переменами не приводят к долговременным устойчивым изменениям. Они часто непродуктивны и приносят только косметический эффект. По этой причине мы вводим интегральную модель, которая в качестве элемента концепции TPS создает стабильную основу для устойчивых и долговременных перемен в организации [Rampersad, 2003]. Эта модель представлена в таблице 10.3. В ней также обобщается содержание данной главы. В заключение мы представляем следующий важный тезис:

Нет индивидуального обучения + нет группового обучения + нет надобности + нет людей, которые принимают перемены + нет перспектив + нет коммуникации + нет внутренней умиротворенности + нет вовлеченности + нет приверженности + нет доверия + нет радости + нет изменения сознания = нет устойчивых перемен в организации

Глава 11

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Обучение в масштабе всей организации включает перемены в культуре и изменение основных приемов и способов управления не только внутри компании, но и во всей системе менеджмента. Я гарантирую, что когда вы начнете создавать обучающую среду, сначала люди не будут чувствовать, что они могут контролировать этот процесс.

Питер Сенге

Мораль очень важна — но для нас, а не для Бога.

Альберт Эйнштейн

Успешное внедрение универсальной системы сбалансированных показателей тесно связано с анализом и изменениями существующей организационной культуры. Организационная культура — это понятие, для которого нет четкого определения и которое трудно описать. Это весьма модная тема, по поводу которой за последние десять лет высказалось множество авторов. Самый главный «гуру» в этой области — Эдгар Шейн [Edgar Schein, 1992]. Согласно определению Шейна, организационная культура включает в себя набор осознаваемых и неосознаваемых идей, предположений и убеждений относительно различных аспектов реальности, важных для организации. Он справедливо полагает, что организационная культура «запускает» процесс обучения, который в свою очередь, направляет поведение сотрудников. Организационная культура определяет, какое поведение приемлемо, корректно или предпочтительно. Она включает в себя то, что видно со стороны (явная культура), а также ценности, стоящие за этой видимостью (неявная, скрытая культура). Организационная культура — это также общие для сотрудников модели поведения, относящиеся к работе и организации, а также к взаимоотношениям с клиентами, поставщиками и коллегами. Она может быть описана как совокупность разделяемых

в организации мнений, идей, моделей поведения и норм. Хофстед [1991] аналогично утверждает, что организационная культура — это коллективная интеллектуальная программа заинтересованных лиц. Таким образом, организационная культура тесно связана с организационным обучением (см. Главу 7). Если работа организации строится по принципам TPS, постоянное внимание к организационной культуре неизбежно. При использовании подхода TPS внимание к ней помогает реализовывать следующие важные функции [Schein 1992; Doorewaard & de Nijs, 1999]:

1. Внутренняя интеграция:

- ◆ Согласование и координация внутренних процессов.
- ◆ Оптимизация и настройка способов сотрудничества.
- ◆ Придание смысла и обоснование поведения.
- ◆ Укрепление чувства единой команды.
- ◆ Снижение личных опасений и страха.
- ◆ Обеспечение стабильности, определенности и безопасности.
- ◆ Использование взаимной конкуренции.

2. Коррекция с учетом изменений внешней среды:

- ◆ Обнаружение, учет и предвидение изменений внешней среды.
- ◆ Соотнесение их с целями организации.
- ◆ Обеспечение устойчивости и преемственности в работе организации при помощи поддержания норм и ценностей, которые помогают ей существовать.

Кроме вышеупомянутого, организационная культура оказывает воздействие также на мотивацию, саморегуляцию и приверженность. Она играет важную роль в развитии организации, потому что влияет на действия людей. Организационная культура выражается, например, в личностных качествах сотрудников (хорошие, плохие, активные, пассивные, знающие, ориентированные на потребителей, уважающие других, стремящиеся повышать результативность), в характере межличностных отношений (работа в команде, солидарность, дискуссии и споры, конкуренция), в стиле руководства (ориентация на задачи, ориентация на отношения), в официальных заявлениях (формулировка миссии и видения организации), в организационной структуре (бюрократическая или на основе неформальных команд), в стиле управления персоналом (коучинг, аттестации, развитие компетенций), в системе коммуникаций (формальная, неформальная, открытая), в особых правилах (регламенты, нормы, процедуры) и традициях организации. Установки людей тоже тесно связаны с организационной культурой. Как уже было упомянуто, установки — это усвоенные ранее идеи об окружающем мире, которые влияют на наше восприятие и творческие способности. Элементами таких установок являются мнения, предположения и предвзятые суждения. Вот некоторые примеры установок:

все политики продажны, хорошее образование важно для успеха в жизни, мужчины с длинными бородами — опасные агенты Талибана, вынашивающие коварные замыслы.

Кроме всего прочего, организационная культура влияет на мотивацию сотрудников к обучению и на то, захотят ли они повышать свою компетентность. На практике знания трудно усваивать и ими сложно обмениваться, если они противоречат культурным нормам и ценностям. Успешное внедрение универсальной системы сбалансированных показателей обычно требует изменений организационной культуры, а это, в свою очередь, требует фундаментальных изменений моделей поведения сотрудников организации, которые тесно связаны с принципами функционирования данной организации, то есть с тем, что в организации считается нормальным или правильным. Эти принципы можно понять через нормы и ценности. Нормы — писанные и неписанные правила, показывающие, какое поведение ожидается от сотрудников, какое разрешается, а какое — запрещается.

С другой стороны, ценности — это представления о том, к чему мы вместе стремимся и чего желаем. Как говорилось в Главе 2, эти компоненты культуры входят в видение организации и ее базовые ценности.

Доореваард и Де Нийс [Doorewaard & de Nijs, 1999], развивая взгляды Шейна [Schein, 1992] и Хофстаде [Hofstede, 1991], предлагают разделить организационную культуру на два уровня (см. рис. 11.1).

1. *Явный уровень* (реальные проявления культуры) включает наблюдаемые и не всегда понятные постороннему модели поведения и поступки людей, такие как принципы ведения бизнеса, нормы поведения, жаргон, мифы, церемонии, ритуалы, представления.
2. *Неявный уровень* (основа) включает неписанные правила, предположения, ожидания, особенности мышления, которые очень трудно изменить.

Рисунок 11.1

Модель организационной культуры



Дихотомию этих двух уровней культуры можно сопоставить с моделью трех последовательных уровней культуры, предложенной Шейном:

1. *Артефакты* — то, что сказано или написано, то есть видимая часть организационной культуры.
2. *Понимаемые образцы культуры* — принятые нормы (то, что разрешено или запрещено) и ценности (то, что важно), которые могут обсуждаться.
3. *Скрытые глубинные ценности* — основополагающие принципы (базовые представления) о функционировании организации, которые не обсуждаются.

Два первых уровня модели Шейна соответствуют уровню реальных проявлений культуры двухуровневой модели, а третий уровень — основе (см. рис. 11.1). Успешное внедрение концепции TPS требует пристального внимания к компонентам организационной культуры и создания такой корпоративной культуры, для которой характерны:

- ◆ Сбалансированное представление интересов всех категорий сотрудников.
- ◆ Чувство общности, которое развивается благодаря групповому обучению.
- ◆ Высокая мотивация, активное участие, приверженность реализации поставленных целей.
- ◆ Вовлеченность рядовых работников и менеджеров в процесс принятия решений.
- ◆ Командная работа, взаимное доверие, уважение и чувство единой команды.
- ◆ Ясные и понятные представления о том, какое именно поведение ожидается от сотрудников.
- ◆ Ощущение сотрудников, что их индивидуальные усилия способствуют реализации общих целей организации.
- ◆ Открытость сотрудников и менеджеров для перемен и убежденность, что перемены идут организации на пользу.
- ◆ Многофункциональность сотрудников, гибкость, готовность учиться и изменяться.

Эффективные коммуникации как сверху вниз, так и снизу вверх.

Открытые коммуникации.

Предоставление сотрудникам обратной связи, доступность информации и инструментов. Работающие методы стимулирования.

Эффективное лидерство. При помощи коучинга лидер добивается, чтобы сотрудники менялись самостоятельно и не считали, что их заставляют это делать.

Объективная система оценки результатов работы, которая согласована с программой развития способностей и планирования карьеры сотрудников.

Развитие корпоративной культуры

Культуру организации можно рассматривать как способ, при помощи которого сотрудники организации и особенно ее основатели разрешают важные проблемы, такие как:

Отношение организации и внешней среды

◆ Воспринимает ли организация себя как доминирующую или подчиняющуюся, гармоничную или стремящуюся работать в специфической нише?

Природа поведения людей в организации

◆ Как должны вести себя люди в организации: доминировать/проявлять активность, стремиться к гармонии или быть пассивным фаталистами?

Природа реальности и истины

◆ Как мы определяем, что верно и что неверно?

◆ Каким образом устанавливается истина в физическом мире и в социальной сфере — при помощи практических тестов, мудрецами-экспертами или при помощи социального консенсуса?

Природа времени

◆ Каково наше отношение к прошлому, настоящему, будущему?

◆ Какие единицы времени используются в повседневной деятельности людей?

Человеческая природа

◆ Люди по своей природе добрые, нейтральные или злые?

◆ Можно или нельзя улучшить человеческую природу?

Природа человеческих взаимоотношений

◆ Как должны люди относиться друг к другу? Как распределяется власть, привязанность и симпатии?

◆ В жизни людей преобладает конкуренция или сотрудничество?

◆ Лучший способ организации общества — это индивидуализм или коллективизм?

◆ Лучшая система организации власти — это автократия/патернализм или коллегиальность/сотрудничество?

Гомогенность или разнообразие

◆ Что лучше для группы — высокое разнообразие или гомогенность?

◆ Должны ли члены команды стремиться к инновациям или проявлять конформизм?

Источник: используется с разрешения Joseph Boyett & Jimmy Boyett. The Guru Guide. New York: John Wiley & Sons, 1998, p. 121.

Игнорирование данных вопросов ведет к некомпетентности. Приведенный ниже текст — это модель создания некомпетентности Гилберта [Gilbert, 1987]. Работая в среде TPS, менеджерам нужно «отучиться» от моделей поведения, перечисленных ниже. В самом деле, изменение культуры предполагает, что чему-то нужно научиться, а что-то, напротив, забыть.

Модель поведения для развития некомпетентности

1. Не делитесь информацией.

- ◆ Не сообщайте сотрудникам, хорошо или плохо они работают.
- ◆ Вводите людей в заблуждение относительно результатов их работы.
- ◆ Не сообщайте людям, чего от них ожидают.
- ◆ Давайте людям самый минимум информации (или вообще ничего) о том, как они могут улучшить свою работу.

2. Не давайте сотрудникам возможности выбирать инструменты, которые они используют в работе.

- ◆ Разрабатывайте инструменты, не консультируясь с людьми, которые будут их использовать.

- ◆ Не давайте инженерам общаться с теми, кто будет применять их разработки.

3. Не создавайте стимулов для повышения производительности труда.

- ◆ Позаботьтесь о том, чтобы слабые работники получали такую же оплату, как и хорошие.
- ◆ Найдите повод придраться даже к хорошим сотрудникам.
- ◆ Не используйте моральные способы поощрения.

4. Не давайте работникам развивать свои навыки.

- ◆ Не заботьтесь об обучении работников, пусть все идет само собой.
- ◆ Пусть обучением занимаются бригадиры, у которых нет преподавательского опыта.
- ◆ Сделайте обучение как можно более сложным.
- ◆ Учите тому, что не нужно людям в работе.

5. Игнорируйте способности.

- ◆ Заставляйте людей работать интенсивно, когда они «не в форме».
- ◆ Поручайте работникам решать такие задачи, к которым они не подготовлены.
- ◆ Не помогайте.

6. Игнорируйте мотивы работников.

- ◆ Старайтесь, чтобы работа человека не имела будущего.
- ◆ Позаботьтесь об условиях труда, в которых людям неприятно работать.
- ◆ В ситуациях, когда надо кого-то наказать, говорите непонятные слова, но не создавайте реальных стимулов для повышения производительности труда.

Источник: используется с разрешения Joseph Boyett & Jimmy Boyett. The Guru Guide. New York: John Wiley & Sons, 1998, p. 241.

Ниже приводится еще одна модель, которую надо помнить и никогда не реализовывать: она описывает метод, при помощи которого можно сломать волю людей. Модель основана на приемах, применявшихся тайной полицией Монтевидео [на основе Landsberg, 1999]. Естественно, эта модель полностью противоречит философии универсальной системы показателей деятельности.

Методы подавления воли

Уничтожайте все мечты о свободе и надежду на свободу, дезориентируйте (например, вносите какие-то абсолютно неожиданные изменения) и используйте жестокие наказания.

Разрушайте уверенность в себе, унижайте, яростно набрасывайтесь на человека и подавляйте его (например, не давайте ему действовать и подавляйте его уверенность в себе, действуя все более жестоко).

Отнимите всякую надежду на независимые действия и поступки, не позволяйте человеку поверить в себя, не давайте реализовывать то, что он задумал.

Лгите; например, говорите человеку, что его здоровье существенно ухудшилось или производительность труда резко снизилась.

Высмеивайте, особенно в присутствии других.

Уберите все сенсорные стимулы, заставьте работать в одиночестве.

Систематически разрушайте представление человека о самом себе; например, пугайте, сбивайте с толку, показывайте, как деградируют другие люди, находящиеся в той же ситуации, что и он.

После описания того, что не следует делать, снова вернемся к позитивным рекомендациям. Ниже рассматриваются компоненты культуры, предложенные Галпиным [Galpin, 1996].

Десять компонентов культуры по Таллину

1. Правила и политика

Устраните правила и политику, которые будут мешать реализации новых методов и процедур. Создайте новые правила и политику, которые будут помогать желательным изменениям. Разработайте и документируйте новые стандартные процедуры работы.

2. Цели и показатели Разработайте цели и показатели, которые помогут желательным переменам. Сделайте эти цели конкретными. Например, разработайте цели и показатели для сотрудников, которые работают в процессе, нуждающемся в изменении; воздерживайтесь от целей, относящихся к продукту (например, финансовых), так как они слабо способствуют изменениям процесса и не так понятны сотрудникам.

3. Традиции и нормы Замените старые традиции и нормы, поддерживающие устаревшие способы работы, на новые, благоприятствующие переменам. Например, вместо письменных служебных записок для распространения информации в организации используйте еженедельные совещания менеджеров и команд.

4. Обучение Откажитесь от обучения, которое ориентировано на старые способы работы, обучайте новым методам. Проводите обучение так, чтобы люди могли использовать его результаты немедленно. Разработайте практические процедуры тренинга, которые давали бы реальный и непосредственный опыт использования новых способов и процедур работы.

5. Церемонии и знаменательные события

Отмечайте знаменательные события, которые поддерживали бы новшества, например, награждайте сотрудников и команды, достигшие хороших результатов или успешно перешедшие на новые способы работы.

6. Поведение руководителей

Установите цели и разработайте показатели, которые способствуют желательному поведению. Обучите новым моделям поведения. Публично признавайте заслуги и награждайте тех менеджеров, которые успешно внедрили перемены, продвигайте их в должности, выплачивайте премии и повышайте зарплату. Наказывайте тех менеджеров, которые не желают изменяться — например, не продвигайте их по службе, не повышайте им зарплату, лишайте премий и бонусов.

7. Награды и признание

Отмените стимулирование, которое закрепляет устаревшие модели поведения и работы. Введите новые стимулы и формы поощрения, которые поддерживают новые желательные способы работы и поведения. Свяжите материальное поощрение с установленными целями программы перемен.

8. Коммуникации

Ликвидируйте способы коммуникации, которые поддерживают старые способы работы. Замените их новыми, способствующими переменам. Стимулируйте новые способы общения, способствующие переменам. Используйте различные каналы коммуникации, чтобы последовательно сообщать нужную информацию, до начала перемен, в процессе перемен и после их завершения. Сделайте эти коммуникации двусторонними и обеспечьте обратную связь от менеджеров и рядовых сотрудников, которые будут сообщать, как проходят перемены.

9. Рабочая обстановка

Создайте рабочую обстановку, способствующую переменам. Переведите на новые должности тех менеджеров и сотрудников, которые должны работать вместе. Создайте «виртуальные офисы», которые помогали бы людям работать вне офиса, а также предоставьте им телекоммуникационное оборудование, позволяющее свободно общаться в любом месте.

10. Организационная структура

Создайте организационную структуру, стимулирующую работать по-новому. Например, создайте группы сервиса для клиентов, сократите число уровней управления, централизуйте или, напротив, децентрализуйте, если нужно, трудовой процесс, ликвидируйте дублирование работ между подразделениями.

Источник: используется с разрешения Joseph Boyett & Jimmy Boyett. The Guru Guide. New York: John Wiley & Sons, 1998, p. 68.

Текст, приведенный выше, описывает ряд базовых условий, влияющих на перемены организационной культуры. На практике, однако, не все действия, направленные на достижение этих целей оказываются одинаково успешными (см. табл. 11.1).

Таблица 11.1

Действия и их влияние на перемены

| Действия, которые могут косвенно повлиять на организационную культуру | Действия, которые вряд ли повлияют на организационную культуру |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">◆ Ротация работников между подразделениями.◆ Другие способы набора, подбора и найма персонала.◆ Создание новых «героев» и образцов для подражания, например, при помощи оригинальных методов планирования карьеры.◆ Создание масштабных программ «социализации» работников, в которых используются конференции, ролевые игры, тренинги и т.д.◆ Стимулирование активного участия сотрудников, связывание оценки и системы материального поощрения с базовыми ценностями и желательным поведением.◆ Централизованный или децентрализованный менеджмент.◆ Переезд в другое здание или радикальная перепланировка.◆ Поддержка культурных перемен с помощью публичных действий и мероприятий, запоминающегося названия для программы перемен, новостных бюллетеней. | <ul style="list-style-type: none">◆ Изменения фирменного стиля или названий должностей (маркетолог-координатор становится менеджером по продажам).◆ Новые слоганы и постеры.◆ Изменение формальной организационной структуры.◆ Поверхностные советы внешних консультантов.◆ Громкие заявления о том, что все нужно изменить, что нужна «другая» корпоративная культура.◆ Угрозы применить санкции. |
| <i>Источник: Weggeman, 1997.</i> | |

Внедрение в организации философии универсальной системы показателей деятельности приводит к культурным сдвигам. В самом деле, данная концепция менеджмента предполагает, что перемены нужно начинать с самопознания, изменения психологии и установок людей, их вовлеченности в процесс перемен, развития у них уверенности в своих силах и приверженности переменам. Для этого людям предлагается определить свои личные цели и притязания, а потом соотнести их с коллективными планами организации и реализовывать в своей деятельности. Первый шаг на этом пути — создание таких условий, чтобы люди перешли от индивидуального обучения к коллективному. Изменения индивидуального поведения потом могут перерасти в изменения коллективного поведения и, наконец, в организационные перемены. В общем плане, такие перемены требуют анализа существующей организационной культуры, чтобы понять, что работники делают, что они говорят, с какими формами сопротивления переменам придется столкнуться. В бизнес-литературе есть несколько подходов к диагностике организационной культуры, которые, скорее, поверхностны и используют субъективные методы (например, опросные); тем не менее, они вносят полезный вклад в анализ организаций. Наиболее широко известна система диагностики организационной культуры, предложенная Хофстаде [Hofstede, 1991], которая позволяет сделать «моментальный снимок» организационной культуры. Еще одна часто используемая система диагностики разработана Хэнди [Handy, 1988]. В качестве примера приведем применение системы Хофстаде в компании Business Jet. В этой системе организационную культуру характеризуют шесть измерений:

1. Ориентация на процесс или на результат.
2. Ориентация на людей или на задачу.
3. Основная связь с организацией или с профессией.
4. Открытая или закрытая.
5. Жесткий или мягкий контроль.
6. Прагматичная или нормативная.

Эти шесть измерений показаны в таблице 11.2. Организационная культура компании Business Jet была оценена по каждому измерению по шкале от 1 до 5 баллов. Результаты анализа представлены в таблице 11.2. Эти результаты показывают, что организация недостаточно ориентирована на людей, что работники в недостаточной степени ассоциируют себя с ней, что организация скорее закрытая, чем открытая, и что жесткий контроль в компании Business Jet негативно влияет на ее творческий потенциал. Кроме того, закрытый характер организационной культуры затрудняет принятие организацией изменений. Таким образом, результаты данного экспресс-анализа соответствуют диагностике стиля руководства Фрэнка Янсена — управляющего компании Business Jet (см. рис. 8.7) и блиц-анализу готовности к переменам (см. табл. 10.1).

Таблица 11.2

Диагностика корпоративных культур по классификации Хофстаде, использованная в компании Business Jet

| | | |
|--|--|--|
| <p>1. Ориентация на процесс</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Избегает риска ◆ Избегает напряжения насколько возможно <p><i>Каждый день похож на все остальные</i></p> | | <p>Ориентация на результат</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Спокойно относится к риску ◆ Стремится сделать максимум возможного <p><i>Каждый день — это новый вызов</i></p> |
| <p>2. Ориентация на людей</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Рассматриваются личные проблемы ◆ Принимает на себя ответственность за благополучие сотрудников ◆ Решения принимаются группами | | <p>Ориентация на задачу</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Оказывает давление, чтобы решать задачи ◆ Производительность труда важнее, чем благополучие работников ◆ Решения принимают отдельные люди |
| <p>3. Связь с организацией</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Работники чувствуют свою причастность к организации ◆ Работники не думают о будущем ◆ Принимают на работу людей из «правильных» семей, социального класса, выпускников «правильных» университетов ◆ Нормы организации действуют и дома, в частной жизни | | <p>Связь с профессией</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Работники чувствуют причастность не к организации, а к своей профессии ◆ Работники задумываются о далеком будущем ◆ Принимают на работу людей из-за их профессиональных качеств ◆ Частная жизнь — это сугубо личное дело |
| <p>4. Открытая</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Открытость для новичков и людей со стороны ◆ Практически любой человек становится своим в организации ◆ Новые работники быстро начинают чувствовать себя как дома ◆ Новые идеи принимаются | | <p>Закрытая</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Закрытость и таинственность даже для собственных сотрудников ◆ Только особые люди становятся своими в организации ◆ Новые работники не чувствуют себя как дома ◆ Новые идеи отвергаются |
| <p>5. Жесткий контроль</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Знают о затратах ◆ Совещания всегда начинаются и заканчиваются вовремя ◆ О работе и об организации говорят серьезно ◆ Есть четкие нормы правильного поведения | | <p>Мягкий контроль</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Не знают о затратах ◆ Время начала и окончания совещаний сдвигается ◆ О компании и работе говорят в шутовском тоне ◆ Нет четких норм поведения |
| <p>6. Прагматичная</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ориентация на запросы клиентов ◆ Направление задает рынок ◆ Результаты важнее, чем процедуры ◆ Прагматическое отношение к этике | | <p>Нормативная</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Правильное использование процедур ◆ Направление задается распределением заданий ◆ Процедуры важнее, чем результаты ◆ Высокие этические нормы |

Эпилог

Организации, лидеры которых считают приобретение опыта и развитие личности сотрудников одной из основных обязанностей своих менеджеров — а именно эти обязанности и оцениваются при аттестации, — получают конкурентное преимущество.

Дороти А. Леонард

Учись у вчерашнего дня, живи сегодняшним днем, надейся на завтрашний день. Очень важно не переставать задавать вопросы.

Альберт Эйнштейн

С одной стороны, я написал эту книгу, потому что хотел понять сам и рассказать другим, почему так много организационных преобразований и реформ терпят неудачу. С другой стороны я это сделал потому, что хотел дать менеджерам новую целостную концепцию управления, практические методы и инструменты, которые могли бы обеспечить устойчивое развитие организации и соблюдение ею этических норм. Большинство перемен терпят неудачу, потому что они не затрагивают самых основ — идентичности личности сотрудников. Еще одна причина — слабая ориентация многих менеджеров на действия. Несмотря на многочисленные и весьма дорогие обучающие семинары по менеджменту, руководители часто забывают применять эти новые знания на практике. То же самое можно сказать и про те знания, которые у них уже есть.

В Соединенных Штатах каждый год публикуется более тысячи книг по менеджменту и более 60 миллиардов долларов ежегодно тратится на обучающие программы [см. также Pfeffer & Sutton, 2002]. Большинство этих книг и обучающих программ предлагают «новые» концепции и идеи — хотя на деле они уже были сформулированы десятилетия назад и вся их «новизна» — лишь во внешнем оформлении. Многие из так называемых

«новых» книг и обучающих программ упускают из вида ряд важных аспектов науки управления. Тем не менее, эти книги неплохо продаются, а обучающие программы с каждым годом становятся все дороже и дороже. Как я уже упоминал в предисловии и введении, эта книга существенно отличается по ряду параметров от большинства других книг по менеджменту. Вы сами можете оценить, так это или нет. Я с радостью приму любой отзыв и любое предложение, касающееся этой книги. Пожалуйста, присылайте их по электронной почте Hubert.Rampersad@Total-Performance-Scorecard.com. Развитие концепции универсальной системы показателей деятельности и работа над этой книгой были для меня постоянным процессом обучения. Если вы хотите узнать о новостях в этой области, посетите веб-сайт www.Total-Performance-Scorecard.com.

За более полной информацией об универсальной системе показателей деятельности, включая получение бесплатного каталога наших продуктов и услуг, вы можете обратиться в офис нашей компании:

Quality Management Consulting

Riet Blom-Mouritsstraat 27
3066 GL Rotterdam, The Netherlands

Phone: 31-10-2096564

Fax: 31-10-2097189

Mobile: 31-6-53831159

E-mail: info@qmconsulting.nl

Website: www.Total-Performance-Scorecard.com
and www.qmconsulting.nl

Приложение А

ФОРМЫ ДЛЯ АТТЕСТАЦИИ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ В BUSINESS JET

| Общая информация | Фамилия и имя сотрудника: Джон Ван Дам Руководитель: Стив Дэниел Должность: лидер команды подразделения | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---------------------------------------|-------------------------------|--|--------------------|--------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------|--|----------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Сессия по анализу работы | Подразделение: Команда: охрана аэропорта Шипхол Дата анализа: 15 января 2002 | Период аттестации: янв. – дек. 2002 Подпись руководителя: _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Сессия по консультированию | Дата аттестации: 4-19-2002 Дата аттестации: 8-15-2002 | Подпись руководителя: _____ Подпись сотрудника: _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Аттестация | Дата аттестации: 6 декабря 2002 года Подпись руководителя: _____ Подпись сотрудника: _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Результаты | Результаты по отношению к различным планам и компетенциям. Окончательное мнение должно быть основано на этих двух результатах. <table border="1" data-bbox="1013 1133 1244 1697"> <thead> <tr> <th></th> <th>Результаты: выполнение планов</th> <th>Результаты: профессиональная компетенция</th> <th>Окончательный итог</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Выше требований</td> <td>1 <input type="checkbox"/></td> <td>1 <input type="checkbox"/></td> <td>1 <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2. Соответствует требованиям</td> <td>2 <input checked="" type="checkbox"/></td> <td>2 <input type="checkbox"/></td> <td>2 <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3. Не вполне соответствует требованиям</td> <td>3 <input type="checkbox"/></td> <td>3 <input checked="" type="checkbox"/></td> <td>3 <input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4. Ниже требований</td> <td>4 <input type="checkbox"/></td> <td>4 <input type="checkbox"/></td> <td>4 <input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> | | | Результаты: выполнение планов | Результаты: профессиональная компетенция | Окончательный итог | 1. Выше требований | 1 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> | 2. Соответствует требованиям | 2 <input checked="" type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3. Не вполне соответствует требованиям | 3 <input type="checkbox"/> | 3 <input checked="" type="checkbox"/> | 3 <input checked="" type="checkbox"/> | 4. Ниже требований | 4 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> |
| | Результаты: выполнение планов | Результаты: профессиональная компетенция | Окончательный итог | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Выше требований | 1 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Соответствует требованиям | 2 <input checked="" type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Не вполне соответствует требованиям | 3 <input type="checkbox"/> | 3 <input checked="" type="checkbox"/> | 3 <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Ниже требований | 4 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Области результатов | Основные области деятельности, определенные на основе сбалансированной системы показателей и индивидуальных рабочих планов. На них сотрудник должен сосредоточить свое внимание, чтобы добиться успеха. Перспектива 1: Финансовая Перспектива 2: Клиенты Перспектива 3: Внутренние процессы Перспектива 4: Знания и обучение | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИИ | Совокупность знаний, опыта, навыков, отношений, ценностей, норм и поведения существовавшая для эффективной работы и достижения успеха в вышеперечисленных областях. 1. Способность к обучению 2. Решение проблем 3. Устойчивость к стрессу 4. Коучинг 5. Поведение, ориентированное на клиентов 6. Умение слушать 7. Убедительность 8. Видение | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Действия по развитию | Действия по развитию компетенции: + Обучение (без отрыва от производства) анализу финансовых последствий сбоев, управления проектами, умению учиться, преодолению сопротивления переменам, разрешению конфликтов и конструктивным переговорам. + Прохождение курса управления временем (тайм-менеджмента). + Разработка обучающих ситуаций. + Индивидуальный тренинг и коучинг (раз в месяц) в области предоставления обратной связи и управления стрессом. + Наблюдение за более опытными коллегами с целью улучшения своих навыков убеждения. + 360-градусная обратная связь от пассажиров с целью улучшения ориентации на клиентов. + Бенчмаркинг в области безопасности. + Месичные выездные тренинги в аэропортах Нью-Йорка и Лондона. + Разработка и реализация программы по развитию способностей. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | |
|----------------------------|---|
| Планирование результатов | Документирование планов в виде четких целей, параметров и оценки успешности выполнения (на основе индивидуальных рабочих планов). |
| Планирование результатов 1 | Сфера: Финансовая Относительная важность: Низкая <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Высокая |
| Совещание по планированию | Цель 1: работа с уделением большего внимания снижению издержек. Показатель результативности 1: эффективность. Целевое значение 1: увеличение на 10% в 2002 году. |
| | Цель 2: внедрение мер по снижению издержек. Показатель результативности 2: число внедренных мер. Целевое значение 2: по крайней мере, две в квартал. |
| | Цель 3: вклад в изучение финансовых последствий сбоев. Показатель успешности 3: число разработанных предложений. Целевое значение 3: увеличение на 30% в 2002 году. |
| | Поддержка/руководство менеджера для достижения согласованных результатов: ♦ Тренинг по анализу последствий сбоев. ♦ Предоставление информации о затратах от сбоев. ♦ Помощь во внедрении разработанных мер снижения издержек. |
| Сессия по коучингу | Промежуточная оценка: <input checked="" type="checkbox"/> Ниже нормы <input type="checkbox"/> Норма <input type="checkbox"/> Выше нормы |
| Совещание по аттестации | Ситуативные факторы, влияющие на работу: ♦ Конфликты внутри команды безопасности. ♦ Сильное сопротивление сотрудников внедрению мер по улучшению работы. ♦ Слабые знания и отсутствие опыта в применении анализа затрат от сбоев. |
| | Соглашения/рекомендации в период перед аттестацией: ♦ Заранее ознакомить всех сотрудников и коллег с предложениями по улучшению работы. ♦ Лучше планировать внедрение. ♦ Нужна системная проработка предложений по снижению финансовых потерь от сбоев. |
| Совещание по аттестации | Выводы относительно результатов: ♦ Цель 1 частично реализована; увеличение на 4% к 6 декабря 2002 года. ♦ Цель 2 не реализована так, как предусматривалось, однако были приложены достаточные усилия. ♦ Цель 3 частично реализована; увеличение на 20% к 6 декабря 2002 года. |
| | 1. Выше, чем требуется 2. Соответствует требованиям 3. Не вполне соответствует требованиям 4. Ниже требований Пояснение: Улучшить работу в этой области. Для этого необходимы: ♦ Коучинг для разработки и внедрения предложений по улучшению работы. ♦ Обучение (без отрыва от производства) анализу финансовых потерь из-за сбоев, умению преодолевать сопротивление переменам, разрешению конфликтов. ♦ Прохождение курса по оптимальному управлению временем. |

Результат



| | |
|----------------------------|---|
| Планирование результатов | Документирование соглашения о результатах: определяются четкие цели, параметры и оценки успешности выполнения (на основе индивидуальных рабочих планов). |
| Планирование результатов 2 | Сфера: Клиенты Относительная важность: Низкая <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Высокая |
| Совещание по планированию | Цель: дружественное поведение при проверке пассажиров. |
| | Показатель результативности: число жалоб пассажиров. |
| | Целевое значение: сокращение за год числа жалоб на 50%. |
| | Поддержка/руководство менеджера для достижения запланированных результатов: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Обучение сервису. ◆ Инструктаж относительно подготовки опросных форм. |
| Сессия по коучингу | Промежуточная оценка: <input checked="" type="checkbox"/> Ниже нормы <input type="checkbox"/> Норма <input type="checkbox"/> Выше нормы Ситуативные факторы, влияющие на оценку: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Нехватка времени. ◆ Атака террористов 11 сентября 2001 года, после которой в США были введены более жесткие меры безопасности, создающие порой неудобства для пассажиров. |
| | Соглашения/рекомендации в период перед аттестацией: <ul style="list-style-type: none"> ◆ 360-градусная обратная связь относительно внимательного отношения к клиентам. ◆ Проведение аудита ориентации на клиента (см. табл. 5.3). ◆ Разработка процедуры работы с жалобами клиентов. ◆ Регулярное проведение опросов клиентов. ◆ Систематическая регистрация и анализ жалоб пассажиров. ◆ Постоянное проведение бенчмаркинга удовлетворенности клиентов. |
| Совещание по аттестации | Выводы по результатам: Цель, предусмотренная планом, не была реализована, как было запланировано: число жалоб пассажиров сократилось только на 15%. Нужно активизировать свои усилия. |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Выше, чем требуется 2. Соответствует требованиям 3. Не вполне соответствует требованиям 4. Ниже требований Пояснение: Улучшить работу в этой области. Постоянно уделять внимание улучшению обслуживания клиентов (см. рекомендации). |

| | |
|----------------------------------|--|
| Планирование результатов | Документирование соглашения о результатах: определяются четкие цели, параметры и оценки успешности выполнения (на основе индивидуальных рабочих планов). |
| результатов 3 | Сфера: Внутренние процессы Относительная важность: Низкая <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Высокая |
| Совещание по планированию | Цель 1: разработка процедур по охране труда, показатель результативности 1: число разработанных/обновленных процедур. Целевое значение 1: 8 процедур в 2002 году. |
| | Цель 2: физическое и умственное здоровье. Оценка результатов работы 2a: % бюллетеней по болезни. Оценка результатов работы 2b: % стресса. Цель 2a: до ноября 2002 добиться, чтобы пропуски работы по болезни Цель 2b: сокращение уровня стресса, по меньшей мере на 30% к концу 2002 года. |
| | Поддержка/руководство менеджера для достижения согласованных результатов: ♦ Предоставление литературы по процедурам обеспечения безопасности. ♦ Обеспечение позитивной обратной связи. ♦ Советы и оказание поддержки в борьбе со стрессом. |
| Сессия по коучингу | Промежуточная оценка: <input checked="" type="checkbox"/> Ниже нормы <input type="checkbox"/> Норма <input type="checkbox"/> Выше нормы |
| | Ситуативные факторы, влияющие на работу: ♦ Высокое кровяное давление, депрессия - из-за этого число невыходов, на работу по причинам болезни не уменьшилось. |
| | Соглашения/рекомендации для периода до следующей аттестации: ♦ Регулярные физические упражнения. ♦ Частые упражнения против стресса (см. раздел 3.1). ♦ Посещение семейного доктора, позитивное мышление, отпуск. |
| Совещание по аттестации | Выводы относительно результатов: Цель 1: достигнута 25 ноября 2002 года в соответствии с планом. Цель 2: не достигнута по указанным проблемам. Число рабочих дней, пропущенных по болезни, осталось на уровне 5% из-за стресса. |
| | 1. Выше, чем требуется 2. Соответствует требованиям 3. Не вполне соответствует требованиям 4. Ниже требований Пояснение: Рекомендации по снижению стресса выполнялись не полностью, это негативно сказалось на проценте рабочих дней, пропущенных по болезни. Из-за личных проблем вряд ли в течение полугодия можно ожидать изменения ситуации. |

Результат



| | |
|----------------------------------|--|
| Планирование результатов | Документирование планов о результатах: определяются четкие цели, показатели результативности и целевые значения (на основе индивидуальных рабочих планов) |
| результат в 4 | Сфера: Знания и обучение Относительная важность: Низкая <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Высокая |
| Совещание по планированию | Цель 1: усиление компетентности в сфере безопасности. Показатель результативности 1: сертификат по безопасности. Целевое значение 1: получение 30% требуемых сертификатов в 2002 году. |
| | Цель 2: открытый и честный обмен информацией с коллегами. Показатель результативности 2: удовлетворенность коллег обменом информацией. Целевое значение 2: 75% к концу 2002 года. |
| | Поддержка/руководство менеджера для достижения согласованных результатов: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Снабжение литературой по безопасности на авиалиниях. ◆ Стимулирование использования интернета. ◆ Разработка и обеспечение доступности кодекса правил по обмену информацией. |
| Сессия по коучингу | <input type="checkbox"/> Ниже нормы <input checked="" type="checkbox"/> Норма <input type="checkbox"/> Выше нормы Промежуточная оценка: |
| | Ситуативные факторы, влияющие на работу: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Очень мотивирован закончить изучение мер безопасности. По этой причине может быть рекомендован для продвижения в должности. Всегда готов помочь и с удовольствием делится своими знаниями с коллегами. |
| | Соглашения/рекомендации для периода до аттестации: Не имеется. |
| Совещание по аттестации | Вывод по результатам: Цель 1: реализована 22 ноября 2002 года. Цель 2: реализована 6 декабря в соответствии с планом. |
| | Результат <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1. Выше, чем требуется 2. Соответствует требованиям 3. Не вполне соответствует требованиям 4. Ниже требований Пояснение: Результаты очень хорошие. |

| | |
|----------------------------|--|
| Планирование результатов | Документирование соглашения о результатах: определяются четкие цели, параметры и оценки успешности выполнения (на основе индивидуальных рабочих планов). |
| Планирование результатов 5 | Сфера: Знания и обучение Относительная важность: Низкая <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Высокая |
| Совещание по планированию | Цель 1: активное участие в командах по совершенствованию. Показатель результативности 1: число решенных проблем в сфере безопасности. Целевое значение 1: увеличение на 30% к концу 2002 года. |
| | Цель 2: обучение коллег умению обыскивать агрессивных пассажиров. Показатель результативности 2: число обученных коллег. Целевое значение 2: обучение 25 коллег в 2002 году. |
| | Поддержка/руководство менеджера для достижения согласованных результатов: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Инструкции, как обыскивать пассажиров. ◆ Иногда чтение выездных лекций на эту тему. ◆ Помощь в разработке материалов для этого курса. |
| Сессия по коучингу | Промежуточная оценка: <input checked="" type="checkbox"/> Ниже нормы <input type="checkbox"/> Норма <input type="checkbox"/> Выше нормы |
| | Ситуативные факторы, влияющие на работу: Атака террористов 11 сентября 2001 года в США привела к более жестким и обширным мерам по обеспечению безопасности. По этой причине произошли изменения в планах обучения: дополнительно прошли тренинг в 2002 году еще 40 сотрудников. |
| | Соглашения/рекомендации для периода следующей аттестации: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Систематическая регистрация и анализ инцидентов в сфере безопасности в аэропорте Шипхол, имеющих отношение к компании Business Jet. ◆ Постоянный бенчмаркинг действий конкурентов в сфере безопасности. |
| Совещание по аттестации | Выводы о результатах: Цель 1: выполнена к 29 ноября 2002 в соответствии с планом. Цель 2: большей частью выполнена — подготовлены 23 коллеги. |
| | 1. Выше, чем требуется 2. Соответствует требованиям <div style="text-align: center;">Результат</div> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3. Не вполне соответствует требованиям 4. Ниже требований Пояснение: Все идет по графику, несмотря на усиленные меры безопасности в аэропорту Шипхол. Эта область компетентности очень важна, учитывая текущую ситуацию. Похоже, работа в этой области продолжит улучшаться. |

| | |
|-----------------------------------|--|
| Планирование результатов | Документирование планирования результатов: определяются четкие цели, показатели результативности и целевые значения (на основе индивидуальных рабочих планов). |
| Планирование результатов б | Сфера: Знания и обучение Относительная важность: Низкая <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Высокая |
| Совещание по планированию | Цель: улучшение навыков коучинга. |
| | Показатель результативности: уровень удовлетворенности членов группы коучингом. |
| | Целевое значение: по крайней мере, 75% в 2002 году. Поддержка/руководство менеджера для достижения согласованных результатов: ♦ Помощь в понимании того, какие роли он играет в своей группе. ♦ Выполнение теста Белбина на роли в команде. ♦ Выполнение теста Колба на стиль обучения для того, чтобы узнать свой предпочитаемый стиль обучения. ♦ На этой основе достижение понимания, как работать с людьми с разными стилями обучения. |
| Сессия по коучингу | Промежуточная оценка: <input type="checkbox"/> Ниже нормы <input checked="" type="checkbox"/> Норма <input type="checkbox"/> Выше нормы |
| | Ситуативные факторы, влияющие на работу: Не имеется. |
| | Соглашения/рекомендации для периода до следующей аттестации: ♦ Выполнение упомянутых выше тестов. ♦ Более частый анализ работы и сотрудничества в группе. ♦ Систематическое использование коммуникативных навыков. |
| Совещание по аттестации | Вывод о результатах: К 6 декабря 2002 года цель была достигнута в соответствии с соглашениями. |
| | 1. Выше, чем требуется 2. Соответствует требованиям 3. Не вполне соответствует требованиям 4. Ниже требований Результат <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| | Пояснение: Достаточно хорошо, но может быть еще лучше, если будут выполнены рекомендации. Очень важно для должности руководителя группы. |

| |
|--|
| Профессиональные компетенции |
| Относительная важность: Низкая <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Высокая |
| Определение: Постоянная систематизация, обзор, усвоение и внедрение новых и полезных знаний. |
| Уровни: |
| Задаёт вопросы. Задаёт вопросы, пользуется различными источниками информации и базами данных, использует доступную информацию. |
| обдумывает различные проблемы, интегрирует новые и прежние знания. Быстро усваивает и корректно использует новые факты. |
| Стремится к глубокому пониманию. Задаёт вопросы, чтобы понять суть проблемы, и ищет возможные решения. Предлагает ряд альтернативных решений на основе четкого понимания проблемы. Любознателен, стремится к новому. |
| Постоянно обновляет и использует на практике свои знания. Знания и обучение — это самый важный элемент в его личной системе сбалансированных показателей. Постоянно систематизирует, развивает, внедряет, обновляет и использует знания. Учится на ошибках, улучшает свои прежние навыки и знания и усваивает новые. |
| Стимулирует групповое обучение. Понимает, какие знания наиболее существенны, кто ими обладает, как правильно их использовать, каким образом они создают добавленную ценность, как можно поддерживать этот процесс и как можно поделиться этими знаниями с другими. Четко представляет особенности собственного стиля обучения, как и особенности стиля обучения других членов группы. Идентифицирует важные для группы проблемы и решает их, создает такой климат обучения, который способствует творческому мышлению, ответственному отношению к решению производственных задач, и помогает мотивировать членов группы индивидуально и коллективно приобретать новые знания. |

| | |
|---------------------------|--|
| Совещание по планированию | <p>Соглашение относительно ожидаемых действий в предшествующий аттестации период: Постепенно переходить с уровня 1 на следующий уровень. К концу года достигнуть уровня 5.</p> <p>Поддержка/руководство менеджера в развитии согласованных аспектов компетентности: ♦ Делиться знаниями с Джоном и предоставлять нужную информацию. ♦ Стимулировать использование интернета. ♦ Дать инструкции по диагностике стиля обучения. ♦ Научиться эффективно учиться.</p> |
| Сессия по коучингу | <p>Промежуточная оценка: <input checked="" type="checkbox"/> Ниже нормы <input type="checkbox"/> Норма <input type="checkbox"/> Выше нормы</p> <p>Ситуативные факторы, влияющие на работу: ♦ Ограниченные навыки в сфере управления знаниями. ♦ Недостаточная осведомленность о необходимости и важности этих навыков.</p> <p>Соглашения/рекомендации для периода до следующей аттестации: ♦ Выполнить тест для определения стиля обучения и выяснить, какой стиль ему подходит. ♦ Уделять постоянное внимание обучению на основе опыта. ♦ Делать акцент на то, чтобы все выполнять правильно с первого раза и не терять время на исправления. ♦ Применять 360-градусную обратную связь</p> <p style="text-align: center;">Результат</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| Совещание по аттестации | <p>1. Выше, чем требуется 2. Соответствует требованиям 4. Ниже требований</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 3. Не вполне соответствует требованиям 4. Не вполне соответствует требованиям 4. Ниже требований</p> <p>Пояснение: ♦ Остановился на уровне 2. ♦ Пока не вполне понимает, что необходимо постоянно учиться. ♦ Не предпринимает достаточных усилий, чтобы повысить свою способность к обучению. ♦ Недостаточно глубоко понимает теорию управления знаниями. ♦ Нужно обучить «тому, как учиться»</p> |

Профессиональные компетенции

Компетенция 2. Решение проблем

Относительная важность: Низкая Высокая

Определение:

Систематическое решение проблем на основе Цикла решения проблем.

Уровни:

Выделяет подпроблемы внутри сложных проблем. Разделяет сложные проблемы на части. Дает описание проблем и определяет параметры проблемной ситуации.

Ведет систематический сбор информации. Делает все возможное, чтобы собрать конкретную информацию по проблеме. Использует несколько источников информации, таких как опросы клиентов, жалобы клиентов, информация об эффективности бизнес-процесса и о работе с внутренними потребителями. Собирает и анализирует всю эту информацию.

конечный желательный итог для того, чтобы провести причинный анализ. На этой основе находит творческие решения. Четко указывает характеристики проблемы, определяет ее следствия, концентрирует внимание на том, каково реальное положение и каков желательный результат, учитывает масштаб проблем (как часто, сколько, когда). При учете всех этих действий знает, где возникает проблема и каковы ее аспекты.

процессы при помощи блок-схем и консультируется с коллегами, непосредственно в них участвующими. Фиксирует информацию несколько раз в ходе процесса и постоянно регистрирует жалобы клиентов для того, чтобы детально понять проблему и выразить потребности клиентов в точно рассчитанных и конкретных спецификациях.

Использует различные методики решения проблем для того, чтобы систематически предлагать творческие решения. Эффективно использует модель цикла решения проблем и методику мозгового штурма для того, чтобы рассмотреть проблему с разных точек зрения и на этой основе найти творческие решения. Систематически использует пять вопросов (*когда, где, что, кто и почему*) для того, чтобы убедиться, что все необходимые вопросы о данной проблеме заняты. А именно: когда возникает проблема? Когда она возникла в первый раз? Где она возникает? Где потребность в решении проблемы наиболее остра? Каковы ее следствия? Каковы ограничения? Кто ее вызывает? Кто сейчас сталкивается с этой проблемой? Кто вызвал ее? Кто ответственен за поиск решения? Почему проблема существует? Почему ее нужно решить? Отвечая на эти вопросы, можно получить четкое и конкретное определение проблемы.

| | |
|---------------------------|--|
| Совещание по планированию | <p>Соглашение относительно действий в начинающийся отчетный период. Поэтапно перейти с уровня 1 на другой уровень. К концу года достигнуть уровня 5. Чаще использовать модель цикла решения проблем для анализа рисков и повышения эффективности действий. Использовать ее как элемент сессий по мозговому штурму.</p> <p>Поддержка/руководство менеджера в развитии согласованных аспектов компетентности: ♦ Обучение навыкам систематического решения проблем. ♦ Инструкции по эффективному использованию цикла решения проблем. ♦ Частое предоставление обратной связи в этой области.</p> |
| Сессия | <p>Промежуточная оценка: <input type="checkbox"/> Ниже нормы <input checked="" type="checkbox"/> Норма <input type="checkbox"/> Выше нормы</p> <p>Ситуативные факторы, влияющие на работу: Ситуация заставляет менеджеров более четко решать проблемы безопасности. От этого зависит материальное поощрение. Методика решения проблем — это один из элементов программы обучения, которую сейчас проходит Джон.</p> <p>Соглашения/рекомендации на период до аттестации: Разработка моделей и процедур принятия решений и систематическое их применение. Результат <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p> |
| Совещание по аттестации | <p>1. Выше, чем требуется 2. Соответствует требованиям 3. Соответствует требованиям 4. Ниже требований</p> <p><input type="checkbox"/> е вполне <input type="checkbox"/></p> <p>Пояснение: Достиг уровня 4. С учетом текущей ситуации его компетентность будет, безусловно, повышаться.</p> |

Профессиональные компетенции Компетенция 3.

Устойчивость к стрессу

Относительная важность: Низкая Высокая

Определение: **неудач и в условиях**

нехватки времени.

Уровни:

1. Сдерживает эмоции. С трудом контролирует эмоции в стрессовых ситуациях. Иногда ему трудно продолжать эффективно действовать в таких ситуациях.

2 Сохраняет контроль. Осознает, что испытывает эмоции и раздражение, но контролирует их. Если напряжение слишком велико, сразу обращается за помощью. Продолжает действовать четко в условиях нехватки времени, напряжения и эмоциональных перегрузок. Эмоции его не слишком отвлекают. Способен закончить то, что начал делать.

3. Эффективно справляется со стрессом. Продолжает поиск альтернативных решений даже испытывая сильные эмоции и нехватку времени. Несмотря на все это продолжает эффективно работать. В трудных ситуациях эффективность работы не снижается.

4 Упреждает стресс. Вовремя замечает эмоциональную перегрузку и стресс как свои собственные, так и коллег, предпринимает действия, чтобы снизить их. Заранее продумывает, как справиться с неожиданными проблемами, напряженностью, конфликтами, неудачами и сильными эмоциями.

5 Излучает спокойствие. В любых обстоятельствах излучает спокойствие, что позитивно сказывается на работе группы. Действуя подобным образом, поддерживает спокойный климат в группе.

| | |
|---------------------------|--|
| Совещание по планированию | <p>Соглашение об ожидаемом поведении в период до аттестации. Постепенно перейти с уровня 1 на более высокий уровень. К концу года достигнуть уровня 5. См. соглашение о результатах 3.</p> <p>Поддержка/руководство менеджера в развитии согласованных аспектов компетентности: ♦ Нахождение практических решений. ♦ Подсказки и инструкции, которые помогают лучше контролировать стресс.</p> |
| Сессия по коучингу | <p>Промежуточная оценка: <input checked="" type="checkbox"/> Ниже нормы <input type="checkbox"/> Норма <input type="checkbox"/> Выше нормы</p> <p>Ситуативные факторы, влияющие на работу: ♦ Личные неудачи. ♦ Высокое кровяное давление, депрессия, головная боль. Из-за этого иногда становится агрессивным.</p> <p>Соглашения/рекомендации для периода до следующей аттестации: ♦ Чаще выполнять упражнения для снижения стресса. ♦ Регулярно выполнять физические упражнения. ♦ Посещать семейного доктора, бывать в отпуске, настраивать себя оптимистично. ♦ Пройти курс «Как справляться с неудачами».</p> <p style="text-align: center;">Результат</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| Совещание по аттестации | <p>1. Выше, чем требуется 2. Соответствует требованию 3. Не вполне соответствует требованиям 4. Ниже требований</p> <p>Пояснение: ♦ Остановился на уровне 1. ♦ Из-за стресса утрачивает концентрацию, в итоге часто берет бюллетень по болезни. В этой сфере нуждается в индивидуальном руководстве и консультировании.</p> |

Профессиональные компетенции

Компетенция 4. Коучинг

Относительная важность: Низкая Высокая

Определение:
Помощь членам команды в развитии личных способностей и в обучении оптимальной работе в команде.

Уровни:

Предлагает помощь членам команды. Предлагает помощь другим членам команды, если они просят об этом. Дает им нужную информацию. Помогает отличить главные задачи от второстепенных.

Ободряет участников группы, дает им почувствовать свою вовлеченность. Подчеркивает сильные стороны участников группы и помогает преодолеть недостатки. Вдохновляет, показывает, что ценит их работу, выслушивает проблемы.

Создает условия для эффективной командной работы. На основе доверия создает климат уважения и открытого обмена информацией. Создает спокойную, безопасную атмосферу. Интересуется личными целями коллег, следит за их прогрессом, поддерживает обратную связь и помогает их творческой работе. Обеспечивает поддержку членам команды, помогающую им принять на себя ответственность за порученные задания.

Понимает, какие типы поведения характерны для разных сотрудников, и знает, какой стиль коучинга подходит для каждого из них. Определяет, какой из четырех типов поведения (доминантно-директивный, социально-интерактивный, постоянно-стабильный, мыслительный) характерен для разных членов команды, и знает, какой стиль коучинга подходит для каждого из них. Обладает способностью найти оптимальный баланс ролей коуча, наставника и лидера. Знает о роли в группе и стиле обучения как собственных, так и других членов команды. Стимулирует и вдохновляет членов команды, чтобы они брали на себя инициативу, ставит конкретные цели и успешно их реализует.

Поддерживает командный дух и благоприятный климат для обучения. Создает атмосферу удовлетворенности, позитивного настроения, преданности и энтузиазма. Направляет и организует усилия членов группы, создает психологический климат доверия, помощи, взаимной признательности и принятия, участники группы ценят друг друга, у них сильная мотивация и заинтересованность. Постоянно нацелен на углубление и использование знаний участников команды. Поддерживает у них высокий моральный дух.

| | |
|---------------------------|---|
| Совещание по планированию | <p>Соглашение об ожидаемом поведении в период перед аттестацией: Поэтапно перейти с уровня 1 на более высокий уровень. К концу года достигнуть уровня 5. См. область результатов б.</p> <p>Поддержка/руководство менеджера в развитии согласованных аспектов компетентности: ♦ Понять свою роль в группе, свои основные качества и стиль обучения. ♦ Дать инструкции по эффективному коучингу для четырех разных стилей обучения.</p> |
| Сессия по коучингу | <p>Промежуточная оценка: <input type="checkbox"/> Ниже нормы <input checked="" type="checkbox"/> Норма <input type="checkbox"/> Выше нормы</p> <p>Ситуативные факторы, влияющие на работу: Не имеется.</p> <p>Соглашения/рекомендации для периода до следующей аттестации: ♦ Выполнить тест Белбина и тест на стиль обучения. ♦ Чаще анализировать процесс групповой работы. ♦ Обсудить Результат и обратную связь для коучинга.</p> |
| Совещание по аттестации | <p>1. Выше, чем требуется <input type="checkbox"/> 2. Соответствует требованиям <input checked="" type="checkbox"/> 3. Вполне соответствует требованиям <input type="checkbox"/> 4. Ниже требований <input type="checkbox"/></p> <p>Пояснение: Достаточно хорошо. Между уровнями 3 и 4. Должность Джона и связанные с ней обязанности требуют дальнейшего развития его компетентности.</p> |

Профессиональные компетенции

Компетенция 5. Ориентация на клиента

Относительная важность: Низкая Высокая

Определение:

Постоянное удовлетворение желаний и потребностей клиентов.

Уровни:

Реагирует на жалобы. Своевременно реагирует на жалобы клиентов. Информировать клиентов о том, как идет работа по их жалобам.

и умеет их удерживать. Уделяет внимание качеству сервиса, внимательно выслушивает клиентов и спрашивает о том, удовлетворены ли они. Постоянно проводит опросы клиентов. Время от времени проводит аудит фирмы по работе с клиентами.

Развивает отношения с клиентами. Ставит себя на место клиента. Развивает взаимоотношения с клиентами и постоянно предпринимает меры для повышения удовлетворенности клиентов.

Действует как партнер. Понимает ситуацию клиента и находит для нее подходящее решение. Клиенты рассматривают его как партнера. Принимает на себя персональную ответственность за решение проблем клиента.

Предпринимает дополнительные действия. Транслирует потребности клиентов в улучшения продукта или процесса, в том числе в новые разработки. Действуя как партнер, делает это по собственной инициативе, а не под давлением клиентов, но при этом консультируется с ними.

| | |
|----------------------------------|--|
| Совещание по планированию | <p>Соглашение об ожидаемом поведении в период до аттестации: Поэтапно перейти с уровня 1 на более высокий уровень. К концу года достигнуть уровня 5. См. область результатов 2.</p> <p>Поддержка/руководство менеджера в развитии согласованных аспектов компетентности: ♦ Проведение тренинга внимательного отношения к клиентам. ♦ Консультирование по разработке анкеты для изучения ориентации на клиентов.</p> |
| Сессия по коучингу | <p>Промежуточная оценка: <input checked="" type="checkbox"/> Ниже нормы <input type="checkbox"/> Норма <input type="checkbox"/> Выше нормы</p> <p>Ситуативные факторы, влияющие на работу: ♦ Атака террористов в США 11 сентября 2001 года вызвала более жесткие меры безопасности. В ряде случаев это создало проблемы для пассажиров.</p> <p>Соглашения/рекомендации для периода до следующей аттестации: ♦ Организация встреч с клиентами для получения от них полной обратной связи и улучшения их обслуживания. ♦ Бенчмаркинг в области работы с клиентами. ♦ Проведение аудита работы с клиентами. ♦ Разработка и внедрение процедур работы с клиентами. ♦ Проведение регулярных опросов пассажиров. ♦ Систематическая регистрация и анализ жалоб и претензий пассажиров.</p> <p style="text-align: center;">Результат</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| Совещание по аттестации | <p>1. Выше, чем требуется 2. Соответствует требов. <input checked="" type="checkbox"/> вполне соответствует требованиям 4. Ниже требований <input type="checkbox"/></p> <p>Пояснение: ♦ Остановился на уровне 1. ♦ Не выполняет соглашения и в полной мере не следует рекомендациям. ♦ Не всегда в достаточной степени ориентируется на клиентов. Нуждается в наставлениях в этой сфере.</p> |

Профессиональные компетенции

Компетенция б. Умение слушать

Относительная важность: Низкая Высокая

Определение:
Активное восприятие и запоминание услышанного и дальнейшее реагирование на то, что услышал: слушает, понимает, помнит и действует.

Уровни:

Слушает избирательно. Слушает только факты. Если что-то кажется скучным и неинтересным, теряет к этому внимание. Слушает, пока сам не захочет говорить; любит выслушивать то, что сам ожидает.

в виду, и реагирует на это. Возвращается к тому, что уже было сказано. Задаёт вопросы о неясных высказываниях, чувствах, намерениях собеседников, чтобы убедиться, правильно ли он их понял. Правильно обобщает высказывания собеседников.

Правильно оценивает то, что сказано. Держит свое мнение при себе и не спешит с выводами, пока не закончат высказываться другие. Понимает как содержание, так и подтекст высказанного. Ставит себя на место собеседника и благодаря этому может правильно оценить то, что им сказано. Помогает собеседнику сохранить самоуважение и использует это. Понимает ситуацию, в которой находится собеседник, и эффективно это использует.

Концентрирует внимание на содержании. Его не отвлекают внешние обстоятельства и форма презентации. Он сосредоточен на содержании, а не на форме. Использует свои знания и понимание других людей, чтобы предвидеть их реакцию. Понимает, какой эффект производят его высказывания на других.

Раскрывает причины мыслей и чувств других людей. Готовит себя к тому, чтобы слушать. Внимательно и критически выслушивает все, что говорят собеседники. Идеи, чувства, намерения и факты обобщаются, выделяются наиболее важные темы. Благодаря этому он раскрывает причины чувств, мыслей и забот других людей.

| | |
|---------------------------|--|
| Совещание по планированию | <p>Соглашения/рекомендации в период до аттестации: Поэтапно переходить с уровня 1 на более высокие уровни. К концу года достигнуть уровня 5.</p> <p>Поддержка/руководство менеджера в развитии согласованных аспектов компетентности: ♦ Тренинг эффективного слушания. ♦ Обратная связь.</p> |
| Сессия по коучингу | <p>Промежуточная оценка: <input checked="" type="checkbox"/> Ниже нормы <input type="checkbox"/> Норма <input type="checkbox"/> Выше нормы</p> <p>Ситуативные факторы, влияющие на работу: Не вполне понимает, что должен научиться лучше слушать.</p> <p>Соглашения/рекомендации для периода до следующей аттестации: ♦ Чаще тренироваться слушать эффективно. ♦ Регулярно получать обратную связь от членов команды и коллег. ♦ Чаше Результат звать процесс работы в команде.</p> |
| Совещание по аттестации | <p>1. Выше, чем требуется 2. Соответствует требованиям 3. <input type="checkbox"/> вполне соответствует требованиям 4. <input type="checkbox"/> Ниже требований</p> <p>Пояснение: ♦ Достиг уровня 4. ♦ Следовать рекомендациям, чтобы добиться дальнейших улучшений.</p> |

Профессиональные компетенции

Компетенция 7. Убедительность

Относительная важность: Низкая Высокая

Определение: Умение эффективно убеждать в правильности своей точки зрения, чтобы она была принята и реализована сотрудниками.

Уровни:

Предпринимает отдельные попытки убедить. Использует конкретные примеры, факты и аргументы, чтобы убедить оппонентов в дискуссии. Не показывает явного интереса к идеям других.

Предпринимает координированные действия, чтобы убедить. Предпринимает ряд шагов, чтобы убедить. Распространяет информацию об организационных проблемах. Четко формулирует свои предложения, которые должны улучшить работу. Говорит, как их можно реализовать. С удовольствием пытается убедить других.

Использует не прямые методы воздействия. Привлекает экспертов и коллег, чтобы повлиять на других. Правильно выбирает момент, когда нужно представить свои аргументы.

Использует стратегии влияния. Создает коалиции в поддержку своих работ и умело работает «за кулисами». Целенаправленно использует информацию, чтобы добиться нужного результата. Дает понять, что в экстремальных случаях речь идет о выживании организации.

Использует смелые приемы убеждения. Дает возможность делать ошибки, не пытаясь что-то лихорадочно исправить в последнюю минуту. Распространяет информацию о своих слабостях. Настаивает на том, чтобы работники регулярно общались с неудовлетворенными клиентами и несли ответственность за результаты своей команды. Заботится о том, чтобы сотрудники поняли, что в организации сложилась негативная ситуация, и были неудовлетворены этим. Таким образом убеждает скептиков в необходимости перемен. Объясняет последствия, которые ждут организацию, если согласованные результаты не будут достигнуты.

| | |
|---|--|
| <p>Совещание по планированию</p> | <p>Соглашения/рекомендации в период перед аттестацией: Поэтапно перейти с уровня 1 на более высокий уровень. К концу года достигнуть уровня 5. Учитывая реальные изменения ситуации, действовать более уверенно, чтобы успешно реализовать систему сбалансированных оценок команды.</p> <p>Поддержка/руководство менеджера в развитии согласованных аспектов компетентности: ♦ Помочь Джону действовать более уверенно и уверенно. ♦ Чаще предоставлять ему обратную связь.</p> |
| <p>Сессия по коучингу</p> | <p>Промежуточная оценка: <input checked="" type="checkbox"/> Ниже нормы <input type="checkbox"/> Норма <input type="checkbox"/> Выше нормы</p> <p>Ситуативные факторы, влияющие на работу: Недостаточный опыт в роли руководителя команды. Ему нужно больше времени, чтобы приобрести нужные навыки.</p> <p>Соглашения/рекомендации для периода до следующей аттестации: ♦ Знакомиться с работой опытных коллег, чтобы улучшить свои навыки убеждения. ♦ Регулярно получать обратную связь от членов команды и коллег.</p> |
| <p>по аттестации</p> | <p>1. Выше, чем требуется 2. Соответствует требованиям 3. Не вполне соответствует требованиям 4. Ниже требований</p> <p>Результат</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Пояснение: ♦ Остановился на уровне 1. ♦ Не выполняет соглашение. ♦ Нуждается в опытном наставнике.</p> |

| Профессиональные компетенции | |
|--|---|
| Компетенция 8. Видение | |
| Относительная важность: | Низкая <input type="checkbox"/> Высокая <input checked="" type="checkbox"/> |
| <p>Определение: Мечта о будущем, длительная перспектива и представление о способах ее реализации, знание о том, куда должна двигаться организация, какими ценностями и принципами; руководствоваться, а также знание своих ориентиров и идеалов.</p> | |
| <p>Уровни: 1. Определил свои личные призывания. Использует их как средство личностного роста.</p> <p>2. Мыслит стратегически. Активно участвует в формулировке организационной системы сбалансированных показателей. Действует в соответствии с OBSC. Благодаря этому видит долгосрочную перспективу и знает, как достигнуть долгосрочных целей.</p> <p>3. Соотносит свои личные планы с планами и целями организации. Разделяет цели организации. Его личные интересы также представлены в системах сбалансированных показателей, подразделений и группы.</p> <p>4. Переводит миссию и видение организации в оперативные цели и конкретные задачи Расставляет приоритеты на основе баланса долгосрочных и краткосрочных целей Переводит видение организации в оперативные цели и наоборот. Учитывает изменения организации и среды при постановке целей и в своей деятельности. На этом основе постоянно переоценивает и модифицирует системы сбалансированных оценок Развивает новые стратегии реализации общих целей организации.</p> <p>5. Демонстрирует видение, решительно его пропагандирует и умеет предвидеть непредвиденное. Обладает способностью определить, в каком направлении должны двигаться его группа/отдел/организация. Обладает талантом своевременно распознать и предвидеть важные тенденции. Различает твердые факты. Может убедить сотрудников, что избран правильный путь, и показать, как их работа служит реализации главных целей. Настойчиво пропагандирует цели организации и укрепляет идентификацию сотрудников с компанией.</p> | |

| 360-градусная обратная связь | | | | | | |
|---|--------|---------------------|----------|----------------|-------------|------------------------|
| Профессиональная компетенция: Ориентация на клиентов Определение: Непрерывная работа с пожеланиями и потребностями клиентов | | | | | | |
| Относительная важность: Низкая <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Высокая | | | | | | |
| Возможные ответы | | Совершенно согласен | Согласен | Трудно сказать | Не согласен | Совершенно не согласен |
| Утверждения Выслушивает клиентов и спрашивает, удовлетворены ли они. | Джон | X | | | | |
| | Стив | | X | | | |
| | Рита | | | X | | |
| | Родни | | | | X | |
| | Уоррен | | | X | | |
| | Роберт | X | | | | |
| | Дэнни | | X | | | |
| | Джеймс | | X | | | |
| Знает потребности клиентов и ищет способы удержать их в компании. | Джон | X | | | | |
| | Стив | | | X | | |
| | Рита | | | | X | |
| | Родни | | | | | X |
| | Уоррен | | | | X | |
| | Роберт | | | X | | |
| | Дэнни | | X | | | |
| | Джеймс | | | X | | |
| Внимательно разбирается в ситуации клиента и стремится улучшить взаимоотношения с ним. | Джон | | X | | | |
| | Стив | | | | X | |
| | Рита | | | | X | |
| | Родни | | | | | X |
| | Уоррен | | | X | | |
| | Роберт | | | | X | |
| | Дэнни | | | X | | |
| | Джеймс | | | | X | |
| Постоянно делает то, что может повысить уровень удовлетворенности клиента. | Джон | | X | | | |
| | Стив | | | X | | |
| | Рита | | | | | X |
| | Родни | | | | | X |
| | Уоррен | | | | X | |
| | Роберт | | | X | | |
| | Дэнни | | | | X | |
| | Джеймс | | | | X | |
| Ведет себя как партнер и по собственной инициативе предлагает дополнительные услуги клиенту. | Джон | | | X | | |
| | Стив | | | | | X |
| | Рита | | | | | X |
| | Родни | | | | | X |
| | Уоррен | | | | X | |
| | Роберт | | | | | X |
| | Дэнни | | | | X | |
| | Джеймс | | | | | X |

| 360-градусная обратная связь | | | | | | |
|--|--------|---------------------|----------|----------------|-------------|------------------------|
| Профессиональная компетенция: Коучинг | | | | | | |
| Определение: Помогает членам команды развивать свои способности и эффективно работать в команде | | | | | | |
| Относительная важность: Низкая <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Высокая | | | | | | |
| Возможные ответы Утверждения | | Совершенно согласен | Согласен | Трудно сказать | Не согласен | Совершенно не согласен |
| Всегда готов прийти на помощь всем членам команды, заботится о них, координирует их работу. | Джон | X | | | | |
| | Стив | | X | | | |
| | Рита | | | X | | |
| | Родни | | | | X | |
| | Уоррен | | | X | | |
| | Роберт | | X | | | |
| | Дэнни | | X | | | |
| Поддерживает работу в команде, поощряет членов команды, стимулирует участие, выслушивает, отмечает вклад в работу. | Джон | X | | | | |
| | Стив | | | X | | |
| | Рита | | | | | X |
| | Родни | | | | X | |
| | Уоррен | | X | | | |
| | Роберт | | | X | | |
| | Дэнни | | | X | | |
| Дает конструктивную обратную связь, поддерживает отношения взаимной симпатии с членами команды, стимулирует их брать на себя инициативу, показывает, в каких случаях они могут самостоятельно принимать решения. | Джон | X | | | | |
| | Стив | | X | | | |
| | Рита | | | | | |
| | Родни | | | | | |
| | Уоррен | X | | | | |
| | Роберт | | X | | | |
| | Дэнни | | | X | | |
| Поощряет членов команды самостоятельно формулировать и достигать цели. Информирован и четко высказывает свое видение. | Джон | X | | | | |
| | Стив | | | X | | |
| | Рита | | X | | | |
| | Родни | | | | X | |
| | Уоррен | | | X | | |
| | Роберт | | | | X | |
| | Дэнни | | | X | | |
| Направляет усилия команды и создает в ней такую атмосферу, в которой ее члены мотивированы, верят и помогают друг другу принимают и ценят друг друга. | Джон | | X | | | |
| | Стив | | | | X | |
| | Рита | | | | X | |
| | Родни | | | | X | |
| | Уоррен | | | X | | |
| | Роберт | | | X | | |
| | Дэнни | | | | X | |

360-градусная обратная связь

Элемент профессиональной компетенции: **Применение знаний** Определение:

Уровень квалификации, показанный при выполнении заданий

Относительная важность: Низкая Высокая

| Возможные ответы Утверждения | | Совершенно согласен | Согласен | Трудно сказать | Не согласен | Совершенно не согласен |
|--|--------|---------------------|----------|----------------|-------------|------------------------|
| Часто нуждается в помощи при решении стандартных, рутинных задач. | Джон | X | | | | |
| | Стив | | | X | | |
| | Рита | | | X | | |
| | Родни | | X | | | |
| | Уоррен | | | X | | |
| | Роберт | | X | | | |
| | Дэнни | | | X | | |
| Стандартные задачи решает уверенно. Помощь нужна только при решении сложных проблем. | Джон | X | | | | |
| | Стив | | | | x | |
| | Рита | | | X | | |
| | Родни | | X | | | |
| | Уоррен | | | | X | |
| | Роберт | | | X | | |
| | Дэнни | | | | X | |
| Все задачи решает удовлетворительно. Знаний достаточно. | Джон | | X | | | |
| | Стив | | | | X | |
| | Рита | | | | | X |
| | Родни | | | | X | |
| | Уоррен | | | X | | |
| | Роберт | | | | X | |
| | Дэнни | | | | X | |
| Быстро все понимает, поэтому быстро учится решать новые задачи. | Джон | | X | | | |
| | Стив | | | | X | |
| | Рита | | | | X | |
| | Родни | | | X | | |
| | Уоррен | | | | X | |
| | Роберт | | | | X | |
| | Дэнни | | | X | | |
| Знает о новых веяниях в своей области. Коллеги часто просят у него/нее совета. | Джон | | X | | | |
| | Стив | | | X | | |
| | Рита | | | | X | |
| | Родни | | | X | | |
| | Уоррен | | | | X | |
| | Роберт | | | X | | |
| | Дэнни | | X | | | |

| Действия/решения по результатам 360-градусной обратной связи | | | | | |
|---|---------------------------|--|--|------------------|---------------------|
| | Компетенция | Действие/ Решение | Ответ- ственный | Плановая дата | Фактическая дата |
| Действия/ решения относительно задач, которые нужно решить в данном году | Ориентация на клиентов | Проведение опросов пассажиров | Сотрудник | Март и июль | — |
| | | Аудит ориентации на клиентов | Сотрудник | Февраль | |
| | | Бенчмаркинг степени удовлетворенности клиентов | Сотрудник | Февраль | Апрель |
| | | Инструкции по разработке и реализации процедуры учета претензий клиентов | Менеджер | Март | |
| | | Проект процедуры учета претензий | Сотрудник | Март | Апрель |
| | | Систематическая регистрация и анализ претензий пассажиров | Сотрудник | Март и июль | — |
| | Коучинг | Чаще оценивать работу команды | Сотрудник | Раз в неделю | — |
| | | Систематически использовать навыки межличностного общения | Сотрудник | Регулярно | |
| | | Понять, какую роль играет команда, пройти тест Белбина | Сотрудник | Январь | Январь |
| | Применение | Предоставлять нужную литературу и давать инструкции | Менеджер | — | — |
| | | Разработать «кодекс обмена знаниями» и предоставить его сотрудникам | Менеджер и консультант по управлению персоналом | Июнь | Июль |
| | | Пройти тест для определения своего стиля обучения | Сотрудник | Январь | Январь |
| | | Постоянно учиться на основе прошлого опыта | Сотрудник | Регулярно | Регулярно |
| | | Более активно использовать интернет | Сотрудник | — | — |
| | | Делиться знаниями с Джоном | Менеджер | Регулярно | Регулярно |

| Действия/решения по результатам 360-градусной обратной связи | | | | | |
|---|------------------------|--|--|---------------|------------------|
| | Компетенция | Действие/Решение | Ответственный | Плановая дата | Фактическая дата |
| Действия/решения относительно развития компетенции сотрудника | Ориентация на клиентов | Отвечать за проведение тренинга по ориентации на клиентов | Менеджер | Апрель | Апрель |
| | | Встречаться с пассажирами для улучшения работы с клиентами | Сотрудник | Август | Август |
| | | Стажироваться в отделениях компании в Нью-Йорке и Лондоне | Сотрудник | Май | Май |
| | Коучинг | Перенять опыт коллег из отделения компании в Бостоне | Сотрудник | Сентябрь | Сентябрь |
| | | Разработать обучающие ситуации | Менеджер | Июнь | Июнь |
| | | Пройти тренинг «эффективного коучинга» | Сотрудник | Март | Март |
| | Применение | Пройти курсы управления знаниями и «обучения учению» | Сотрудник | Апрель | Апрель |
| | | Индивидуальное руководство и коучинг | Менеджер и консультант по управлению персоналом | Раз в месяц | — |
| | | Пройти обучение на рабочем месте анализу потерь от сбоев | Сотрудник | Октябрь | Октябрь |
| | | Разработать и внедрить программу развития способностей сотрудников | Сотрудник, менеджер и консультант по управлению персоналом | Март | Декабрь |

Приложение С

БЛИЦ-АНАЛИЗЫ РЕАЛИЗАЦИИ УНИВЕРСАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

I. Блиц-анализ ориентации на клиентов

| Блиц-анализ ориентации на клиентов [Rampersad, 2003] | Да | В неко- торой степени | Нет |
|---|----|-----------------------------|-----|
| 1. Общие вопросы | | | |
| 1. Вы знаете ваших клиентов, их число? | 3 | 2 | 1 |
| 2. Слушаете ли вы внимательно всех клиентов и пытаетесь ли посмотреть на ситуацию с их точки зрения? | 3 | 2 | 1 |
| 3. Проводите ли вы постоянные опросы клиентов о качестве вашей продукции и услуг? | 3 | 2 | 1 |
| 4. Все ваши сотрудники знают о результатах этих опросов? | 3 | 2 | 1 |
| 5. Вы сегментируете ваших клиентов в зависимости от их потребностей? | 3 | 2 | 1 |
| 6. Можно ли сказать, что 75% ваших клиентов удовлетворены? | 3 | 2 | 1 |
| 7. Вы предвосхищаете потребности клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| 8. Рассматриваете ли вы каждого клиента как уникального партнера? | 3 | 2 | 1 |
| 9. Все ли претензии клиентов рассматриваются в течение двух дней и разрешаются в течение недели? | 3 | 2 | Т |
| 10. Создаете ли вы условия, чтобы неудовлетворенные клиенты сообщали вам о своих жалобах? | 3 | 2 | 1 |
| 11. Вы предпринимаете по собственной инициативе дополнительные действия и оказываете дополнительные услуги, чтобы удовлетворить клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| 12. У вас есть служба помощи клиентам или колл-центр? | 3 | 2 | 1 |

| Блиц-анализ ориентации на клиентов [Rampersad, 2003] | Да | В неко- торой степени | Нет |
|--|-----------|--------------------------------------|------------|
| 13. Знаете ли вы процент клиентов, которые отказались от услуг вашей организации из-за неудовлетворенности? | 3 | 2 | 1 |
| 14. Вы регистрируете и анализируете претензии клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| 15. В вашей организации разработаны и постоянно используются процедуры для работы с жалобами клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| 16. Вы отслеживаете степень лояльности ваших клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| 17. Советуете ли вы вашим клиентам, какая продукция/услуги вашей организации могут лучше всего удовлетворить их потребности? | 3 | 2 | 1 |
| 18. Знаете ли вы, во сколько обходится потеря клиента? | 3 | 2 | 1 |
| 19. Знаете ли вы, сколько стоит привлечь нового клиента? | 3 | 2 | 1 |
| 20. Знаете ли вы, каковы ваши потери продаж из-за неудовлетворенных клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| 21. Вы поддерживаете и расширяете взаимоотношения с вашими клиентами? | 3 | 2 | 1 |
| 22. Вы регулярно проводите встречи с группами клиентов, чтобы узнать об их потребностях, желаниях, идеях и жалобах? | 3 | 2 | 1 |
| II. Стиль руководства | | | |
| 23. Можно сказать, что топ-менеджмент заботится об отношениях с клиентами? | 3 | 2 | 1 |
| 24. Знаете ли вы как менеджер, сколько жалоб от клиентов получает в течение года ваша организация? | 3 | 2 | 1 |
| 25. Понимают ли менеджеры значение удовлетворенности клиентов и действуют ли соответственно? | 3 | 2 | 1 |
| 26. Входит ли удовлетворенность клиентов в видение вашей организации? | 3 | 2 | 1 |
| 27. Можно сказать, что об этом видении четко сообщается всем сотрудникам и клиентам? | 3 | 2 | 1 |
| 28. Замечает ли менеджмент важные тенденции и изменения и реагирует ли на них своевременно? | 3 | 2 | 1 |
| 29. Служит ли руководство компании примером внимательного отношения к клиентам? | 3 | 2 | 1 |
| 30. Готово ли руководство принимать идеи и предложения клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| 31. Можно сказать, что руководство лично поощряет тех сотрудников, которые вносят существенный вклад в повышение удовлетворенности клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| 32. Поощряется ли установление личных контактов между менеджерами и клиентами? | 3 | 2 | 1 |
| 33. Всегда ли у клиентов есть доступ к руководству организации? | 3 | 2 | 1 |
| 34. Все ли менеджеры поддерживают регулярные личные контакты с клиентами? | 3 | 2 | 1 |

| Блиц-анализ ориентации на клиентов [Rampersad, 2003] | Да | В не- оторой степени | Нет |
|--|-----------|-------------------------------------|------------|
| Является ли удовлетворенность клиентов одним из критериев, по которым оценивается работа менеджеров? | 3 | 2 | 1 |
| Всегда ли пожелания клиентов принимаются во внимание при принятии решений? | 3 | 2 | 1 |
| 37. Топ-менеджеры лично занимаются претензиями клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| III. Стратегическое видение | | | |
| Можно ли утверждать, что в корпоративной системе сбалансированных показателей и стратегическом плане не менее пяти целей и показателей результативности ориентированы на клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| Вы разработали долгосрочную стратегию развития в области электронной коммерции, чтобы повысить удовлетворенность клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| Постоянно ли сообщается всем сотрудникам организации о стратегической линии ориентации на клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| Со всеми ли клиентами у вас сложились дружеские взаимоотношения, основанные на взаимном уважении и доверии? | 3 | 2 | 1 |
| Вы гарантируете вашим клиентам определенный уровень сервиса и/или удовлетворенности вашими услугами? | 3 | 2 | 1 |
| Вы проводите постоянный бенчмаркинг степени удовлетворенности клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| Привлекаете ли вы клиентов к совершенствованию деятельности организации? | 3 | 2 | 1 |
| Все ли сотрудники компании участвуют в работе по повышению удовлетворенности клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| Есть ли у вас методики достижения оптимального уровня удовлетворенности клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| Рассматриваете ли вы информацию о клиентах как стратегический актив? | 3 | 2 | 1 |
| Есть ли у вас база данных, в которой регистрируется и обновляется информация о клиентах? | 3 | 2 | 1 |
| IV. Внутренние процессы | | | |
| Вы назначили владельцев процессов для контроля над бизнес-процессами? | 3 | 2 | 1 |
| Продукция/услуги предоставляются в те сроки, которые устраивают клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| Удобны ли ваши телефон, факс, интернет и другие электронные средства общения вашим клиентам? | 3 | 2 | 1 |
| Можете ли вы утверждать, что в 80% случаев в вашей организации телефонную трубку поднимают не позже третьего звонка? | 3 | 2 | 1 |

| Блиц-анализ ориентации на клиентов [Rampersad, 2003] | Да | В неко- торой степени | Нет |
|---|-----------|--------------------------------------|------------|
| 53. Каждый ли бизнес-процесс в вашей компании организован для оптимального удовлетворения ожиданий клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| 54. Используются эти ожидания клиентов как критерий оценки работы? | 3 | 2 | 1 |
| 55. Внедрена ли у вас система управления отношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM)? | 3 | 2 | 1 |
| 56. Используете ли вы данные об удовлетворенности клиентов в качестве индикатора процесса улучшений? | 3 | 2 | 1 |
| 57. Привлекаете ли вы ваших клиентов к разработке новой продукции/ услуг? | 3 | 2 | 1 |
| 58. Измеряете ли вы удовлетворенность ваших внутренних потребителей (сотрудников)? | 3 | 2 | 1 |
| 59. Несут ли сотрудники личную ответственность за решение проблем клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| 60. Учитываете ли вы потребности клиентов при улучшении продукции, производственного процесса и при создании новых продуктов и услуг? | 3 | 2 | 1 |
| 61. Гарантируют ли вспомогательные подразделения высокое качество выполнения своей работы? | 3 | 2 | 1 |
| 62. Обладают ли сотрудники отдела маркетинга свободным бюджетом для устранения ошибок, допущенных по отношению к клиентам? | 3 | 2 | 1 |
| V. Персонал | | | |
| 63. Поощряете ли вы материально сотрудников, постоянно учитывающих запросы клиентов? i | 3 | 2 | 1 |
| 64. Организуете ли вы регулярные визиты ваших сотрудников к важным клиентам? | 3 | 2 | 1 |
| 65. Могут ли сотрудники службы сервиса самостоятельно принимать решения, чтобы удовлетворять запросы клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| 66. Соответствуют ли интересы ваших сотрудников интересам ваших клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| 67. Поощряете ли вы ваших сотрудников, предлагающих идеи, которые могут повысить удовлетворенность клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| 68. У вас есть программа обучения новых сотрудников, цель которой — объяснить им важность удовлетворения потребностей клиентов? | 3 | 2 | 1 |
| 69. Учитывается ли внимание к клиентам и стремление улучшить их обслуживание при продвижении сотрудников в должности? | 3 | 2 | 1 |
| 70. Проходят ли сотрудники вашего отдела продаж двухнедельный тренинг работы с клиентами хотя бы раз в год? | 3 | 2 | 1 |
| Итого | | | |
| Обведите нужную цифру: 1 = нет, 2 = в некоторой степени, 3 = да | | | |
| Источник: © И. Rampersad. | | | |

II. Блиц-анализ управления знаниями

| Блиц-анализ управления знаниями [Rampersad, 2003] | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ОБЩИЕ ВОПРОСЫ | | | | |
| . Ошибки допускаются, к ним относятся терпимо и за них не наказывают. Люди учатся на ошибках друг друга и открыто их обсуждают. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| . Сотрудники знают, где можно найти ту или иную информацию в организации и у кого о ней можно спросить. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| . У сотрудников есть возможность думать, учиться (как сознательно, так и подсознательно), действовать, вступать в неформальные контакты, приобретать опыт, экспериментировать и рисковать. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| . Управленческие информационные системы интегрированы в организацию и постоянно обновляются. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| . Необходимые для принятия важных решений знания и информация можно быстро и легко получить. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| . б. Нет препятствий для использования знаний и обмена ими. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| . У сотрудников хорошие навыки систематизации, использования и приобретения знаний. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| . В организации сложилась сеть знающих, квалифицированных специалистов. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| . Структура организации проста: в ней не много иерархических уровней и она состоит из автономных подразделений. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| . Для организации характерно разнообразие: в ней работают люди с разным культурным опытом и разными стилями обучения, в ней ценится и рациональный, и интуитивный стиль, в ней уважают людей, играющих различные роли в командах и т.д. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| . Существует эффективная и результативная программа для разработки новых идей. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| . Между коллегами нет конкуренции. Внутренняя конкуренция не поощряется. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| . 13. В организации нет атмосферы страха и недоверия. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| СТИЛЬ РУКОВОДСТВА | | | | |
| . Топ-менеджеры поддерживают и расширяют программы обучения и нацелены на создание обучающейся организации. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| . Сотрудников постоянно стимулируют и поощряют, чтобы они находили и решали проблемы, работая в команде, проводили мозговые штурмы, предлагали творческие идеи и делились ими с коллегами. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| . Менеджеры обладают знаниями, нужными для успешной работы организации. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| . Менеджеры оптимальным способом сочетают <i>коучинг, мотивацию и помощь</i> . Они стимулируют потребность в обучении, активный обмен информацией, дух предприимчивости, индивидуальное и групповое обучение. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| . Менеджеры постоянно нацелены на развитие и использование знаний сотрудников, предоставляют им конструктивную обратную связь об улучшениях, развитии и обучении. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| . В письменной и устной речи менеджеры стараются пользоваться простыми и понятными словами, они ориентированы на действия и помогают работникам обучаться на опыте. | 1 | 2 | 3 | 4 |

| Блиц-анализ управления знаниями [Rampersad, 2003] | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Менеджеры знают, кто из сотрудников обладает ценными и уникальными знаниями. Все эксперты в организации хорошо известны. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Есть должность менеджера по управлению знаниями, который отвечает за коучинг и стимулирование процессов обучения. Его важнейшие навыки: понимание, обработка, коммуникация и обмен знаниями. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ | | | | |
| Управление знаниями - одна из стратегических тем и составляющая общей цели организации. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Идет постоянный процесс коллективного обучения для того, чтобы развить ключевые компетенции организации. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| В системе сбалансированных показателей организации имеется минимум пять целей и соответствующих показателей результативности, связанных со знаниями и обучением. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Менеджеры в своих личных системах сбалансированных показателей сформулировали как минимум по три цели и показателя результативности в области знаний и обучения. Данные цели соответствуют общим целям организации | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. Информация о клиентах считается стратегически важной. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ | | | | |
| Сотрудники не пытаются утаить свои знания, а охотно делятся ими. Отдельные сотрудники, группы, подразделения систематически и активно обмениваются знаниями и информацией друг с другом. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Росту информированности и новым знаниям способствует организационная культура, для которой характерны простота, открытый обмен информацией и дела, а не разговоры. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Целостный, системный подход к проблемам. Для этого разработаны и используются специальные методики и процедуры. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Пробелы в знаниях и информации систематически и последовательно анализируются. Намечаются меры по их устранению. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Нужные неявные знания переводятся в явную форму посредством образов и метафор. Они периодически пересматриваются и распространяются по организации. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Используются удобные информационные системы, помогающие эффективно распространять знания и информацию среди сотрудников. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Полученные знания и новая информация постоянно документируются и делаются доступными для всех сотрудников. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Сотрудники, обладающие ценными и уникальными знаниями, переводятся из подразделения в подразделение и участвуют в работе различных команд по совершенствованию. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Складывается учебная атмосфера, для которой характерны позитивное мышление, самоуважение, взаимное доверие, готовность действовать с опережением, брать на себя ответственность, открытость, позитивные эмоции и интерес к делу. Сотрудники побуждают постоянно анализировать свою работу и, если нужно, вносить в нее коррективы. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Процессы обучения ориентированы на сегодняшние и будущие проблемы. Проблемы воспринимаются как возможности что-то узнать или изменить. Конфликты - это вызовы, для которых еще не найдено решений. | 1 | 2 | 3 | 4 |

| Блиц-анализ управления знаниями [Rampersad, 2003] | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Люди работают и обучаются вместе в гармоничных и самоуправляемых командах. В этих командах работают сотрудники-мультиспециалисты, устанавливается оптимальный баланс личных качеств, навыков, стилей обучения. Участники знают о своем стиле обучения и наиболее подходящих стилях обучения своих коллег. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Знания постоянно реализуются и воплощаются в новой продукции, услугах и процессах. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Бенчмаркинг используется для приобретения новых знаний. Ведется поиск наиболее удачных моделей работы внутри и вне организации. Эта информация обобщается. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Индикаторы знаний и обучения постоянно подсчитываются и используются для улучшения работы организации. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Обмен знаниями осуществляется при помощи неформальных контактов, лекций, конференций, совещаний по решению проблем и анализу работы над проектами, диалогов, стимулирования взаимопонимания, записок и т.д. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Обмену знаниями помогают интернет, интранет, библиотека, удобные комнаты для совещаний, аудитории, цифровые архивы, системы хранения документации и многое другое. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Работа сотрудников разнообразна и интересна. Практикуется ротация заданий. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ПЕРСОНАЛ | | | | |
| Оценка работы и развитие компетенций связываются с личными планами сотрудника и общими планами и задачами организации в целом. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Менеджеров и рядовых сотрудников оценивают по тому, что они делают, а не по тому, насколько они умно говорят. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Знания сотрудников постоянно обновляются при помощи обучения, коучинга и программ по развитию способностей. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Реализуется опережающая программа развития компетенций сотрудников, которая включает внутренние и внешние тренинги, курсы, конференции, симпозиумы и семинары. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Способности к обучению - один из элементов профиля компетенции сотрудников. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 49. Знания увольняющихся сотрудников передаются их преемникам. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Сотрудники, которые постоянно учатся и используют свои знания на благо всей организации и регулярно делятся ими, получают более высокие награды и имеют больше возможностей для продвижения. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Общий итог: | | | | |
| <i>Обведите подходящий номер: 1 = никогда/нет/неверно 2 = иногда/немного 3 - часто/обычно 4 - всегда/да/правильно</i> | | | | |
| Примечания/предложения: | | | | |
| Источник: © Н. Rampersad. | | | | |

III. Форма оценки командной работы

| Форма оценки командной работы [Rampersad, 2003] | | | | |
|---|---------------|---|---|---|
| Мы знаем свои роли в команде и свои стили обучения, а также роли и стили обучения других членов команды. Эти роли принимаются, к ним относятся с уважением. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Мы получаем поддержку для развития наших способностей и помощь в генерации новых идей. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Каждый получает поддержку от коллег. Мнения сотрудников выслушивают, включая и мнение меньшинства. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Задаются самые откровенные вопросы. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Идеи, предложенные другими, развиваются. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ведутся конструктивные дискуссии. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Заявления других членов группы разъясняются и уточняются. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Предыдущие беседы обобщаются. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Людям, не участвовавшим в совещании, предлагают также включиться в работу. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Высказывается признательность. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дается конструктивная обратная связь. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Между членами команды нет серьезных конфликтов и борьбы за власть. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Мы свободно обмениваемся знаниями и не пытаемся их утаить. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Члены команды четко и ясно высказывают свои мнения. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Мы работаем в согласии и говорим на одном языке, дополняем способности друг друга. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Мы преданы общим целям команды. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Мы четко представляем себе общие цели команды, ценим и одобряем их. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| У всех нас есть возможность высказывать наши мнения и идеи в открытых, откровенных дискуссиях. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| У нас не распространяют слухов. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Мы уважаем друг друга и верим друг другу, нам комфортно друг с другом, мы равны и ответственны. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| У каждого своя четко определенная задача: следить за графиком собрания, вести протокол, собирать данные и т.д. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Мы следуем ясным для всех методикам, у нас есть возможность для творчества и размышлений. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Всем понятно, над чем мы работаем, а наши дискуссии целенаправленны. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Мы придерживаемся повестки дня. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Всем понятна личная зона ответственности, мы принимаем решения команды. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Лидер команды хорошо подготовлен. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Мы работаем в гармонии, генерируем новые идеи и ищем свежие решения проблем. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Итого: | баллов | | | |
| <i>Обведите нужную цифру: 1 = никогда/нет/неверно 2 = иногда/почти никогда 3 - часто/обычно 4 = всегда/да/верно</i> | | | | |
| Примечания/предложения: | | | | |
| <i>Источник: © Н. Rampersad.</i> | | | | |

IV. Блиц-анализ реализации программы перемен

| Блиц-анализ реализации программы перемен [Rampersad, 2003] | | | |
|--|---------------|---------------------|-----|
| Области | Да | В некоторой степени | Нет |
| 1. Высшее руководство поддерживает перемены? | 3 | 2 | 1 |
| 2. Считают ли участники программы перемен, что перемены важны и полезны для компании? | 3 | 2 | 1 |
| 3. Позаботились ли мы о том, чтобы все ключевые фигуры участвовали в процессе принятия решений? | 3 | 2 | 1 |
| 4. Был ли назначен компетентный менеджер для руководства процессом перемен и коучингом? | 3 | 2 | 1 |
| 5. Менеджеры справляются с переменами? | 3 | 2 | 1 |
| 6. Уделялось ли специальное внимание развитию новых навыков, которые понадобятся сотрудникам? | 3 | 2 | 1 |
| 7. Проводился ли анализ организационной культуры, и сообщалось ли о его результатах сотрудникам? | 3 | 2 | 1 |
| 8. Можно ли объяснить, зачем нужны перемены, всем, кого они затрагивают? | 3 | 2 | 1 |
| 9. Можно ли сообщить достаточную и ясную информацию о том, что изменится и почему, каковы будут последствия перемен? | 3 | 2 | 1 |
| 10. Действительно ли перемены так необходимы? Для них есть веские причины? | 3 | 2 | 1 |
| 11. Всем ли сотрудникам, которых затронут перемены, ясно объяснили, почему перемены нужны? | 3 | 2 | 1 |
| 12. Все ли аргументы «за» и «против» перемен были тщательно взвешены? | 3 | 2 | 1 |
| 13. Сотрудники знают о том, что нужно будет изменить? | 3 | 2 | 1 |
| 14. Есть ли четкий поэтапный план реализации перемен? | 3 | 2 | 1 |
| 15. Было ли уделено специальное внимание сотрудникам, которые могут почувствовать себя жертвами перемен? | 3 | 2 | 1 |
| 16. Вы внимательно выслушивали тех, кто сопротивляется переменам, и анализировали их ситуацию? | 3 | 2 | 1 |
| 17. Были ли разрешены проблемы, которые возникли при переменам в прошлом? | 3 | 2 | 1 |
| 18. Проводился ли бенчмаркинг перемен? | 3 | 2 | 1 |
| 19. Удалось ли вам преодолеть страх и недоверие сотрудников к переменам? | 3 | 2 | 1 |
| 20. Достаточное ли число сотрудников сможет измениться? | 3 | 2 | 1 |
| Итого | баллов | | |
| <i>Обведите нужную цифру: 1 = нет, 2 = в некоторой степени, 3 = да</i> | | | |
| <i>Источник: © Н. Rampersad</i> | | | |

Список литературы

- Argyris, C, and D. Schon. *Organizational Learning*. London: Addison-Wesley, 1978.
- Barton, G. M. *Communication: Manage Words Effectively*. Costa Mesa, CA: Personnel Journal 69, 1990.
- Becker, B. E., M. A. Huselid, and D. Ulrich. *The HR-Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Beibin, R. M. *Team Roles at Work*. London: Butterworth-Heinemann, 1995.
- Bick, J. *All I Really Need to Know in Business I Learned at Microsoft*. New York: Pocket Books, 1997.
- Bos, J., and E. Halting. *Projectmatig cree'ren*. Schiedam, The Netherlands: Scriptum Management, 1998.
- Boyett, J. H., and J. T. Boyett. *The Guru Guide: The Best Ideas of the Top Management Thinkers*. New York: John Wiley & Sons, 1998.
- Broek, L. van, R. van der Giessen, and A. van Oers-van Dorst. *Performance Management*. Alphen a/d Rijn, The Netherlands: Samson, 2000.
- Chang, R., and M. Morgan. *Performance Scorecards: Measuring the Right Things in the Real World*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- Chopra, D. *Restful Sleep: The Complete Mind/Body Program for Overcoming Insomnia*. New York: Crown Publishers, 1994.
- Collins J., and J. Porras. *Het formuleren van een visie*. Amsterdam: HRM-select, no. 1, 1997.
- Covey, S. R. *The Seven Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster, 1993.
- De Kluyver, C A., and J. A. Pearce. *Strategy: A View from the Top*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2002.
- Deming, W. E. *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1985.

- Doorewaard H., and W. de Nijs. *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*. Utrechts, The Netherlands: Lemma BV, 1999.
- Doppier, K., and C. Lauterburg. *Change Management; vormgeven aan het veran-deringsproces*. Amsterdam: Addison Wesley, 1996.
- Drucker, P. F. *Management Challenges for the Twenty-First Century*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- Evans, R., and P. Russell. *De Creatieve Manager*. Cothen, The Netherlands: Ser-vire, 1991.
- Fijlstra, R., and H. Wullings. *Ondernemen met Gevoel*. Schiedam, The Netherlands: Scriptum Management, 1998.
- Galpin, T. "Connecting Culture to Organizational Change." *HRMagazine*, March 1996, pp. 84-90.
- Geier, J. G., and D. E. Downey. *Energetics of Personality*. Minneapolis, MN: Aris-tos Publishing House, 1989.
- Geus, Arie De. *The Living Company*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- Gilbert, T. E. *Human Competence: Engineering Worthy Performance*. New York: McGraw-Hill, 1987.
- Guiver-Freeman, M. *Praktisch Competentiemanagement*. Schoonhoven, The Netherlands: Academic Service, 2001.
- Hamel, G., and C. K. Prahalad. *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating Markets of Tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- Handy, C. *Understanding Voluntary Organizations*. Hammersworth, UK: Penguin Books, 1988.
- Hargrove, R. *Masterful Coaching: Extraordinary Results by Impacting People and the Way They Think and Work Together*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Harrington, H. J. *Total Improvement Management: The Next Generation in Performance Improvement*. New York: McGraw-Hill, 1995.
- Hauser, J. R., and D. Clausing. "The House of Quality." *Harvard Business Review*, vol. 66, no. 3, 1988.
- Hoevenaars, A. M., J. C. M. van Jaarsveld, and J. F. den Hertog. *Naar Eenvoud in Organisaties: werken met zelfsturende eenheden*. Deventer, The Netherlands: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1995.
- Hofstede, G. *All Think Differently: Handling Cultural Differences*. Amsterdam: Contact, 1991.
- Honey, P., and A. Mumford. *Manual of Learning Styles*. Maidenhead, Berks.: Peter Honey, 1992.
- Imai, M. *Kaizen*. New York: Random House, 1986.
- Intermediair. *Tijdbestedingonderzoek*. Intermediair, nummer 19, Amsterdam, 2001.
- Jacobs, R. E. *Real Time Strategic Change*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.
- Juran, J. M. *Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill, 1974.
- Kamp, D. *The Twenty-First Century Manager: Future-Focused Skills for the Next Millennium*. London: Kogan Page, 1999.

- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- Katzenbach, J. R., and D. K. Smith. *The Discipline of Teams: A Mindbook-Workbook for Delivering Small Group Performance*. New York: John Wiley & Sons, 2001.
- Kolb, D. A. *Experiential Learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
- Kor, R. *Werken aan Projecten*. Deventer, The Netherlands: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998.
- Kotter, J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kouzes, J. M., and B. Z. Posner. *Een hart onder de riem: hoe kan ik anderen erkennen geven en belonen?* Schiedam, The Netherlands: Scriptum Management, 1999.
- Kovach, K. A. "What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers." *Business Horizons* 30 (1987), pp. 59-60.
- Landsberg, M. *The Tao of Motivation: Inspire Yourself and Others*. London: HarperCollins, 1999.
- Leifer, R. *The Happiness Project*. New York: Snow Lion Publications, 1997.
- Leonard, D. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Leonard, D., and W. Snap. *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- Lewis, D. L. *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and His Company*. Michigan: Wayne State University Press, 1987.
- Lipton, M. *De Valkuilen van het Visiestatement*. Amsterdam: HRM-select, no. 1, 1997.
- Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1970.
- Mastenbroek, W. F. G. *Conflicthantering en Organisatie-ontwikkeling*. Alphen a/d Rijn: Samsom, 1996.
- McCall, M. W. *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Metro*. Amsterdam, August 25, 2003.
- Miller, D. S., S. E. Catt, and J. R. Carlson. *Fundamentals of Management: A Framework for Excellence*. Minneapolis, MN: West Publishing Company, 1996.
- Nonaka, I., and H. Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, 1995.
- NRC Handelsblad*. Amsterdam, January 22, 2003, p. 118.
- Oakland, J. S. *Total Quality Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.
- O'Tool, J. *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*. New York: Ballantine Books, 1996.

- PA Consulting Group. *TQM Manual*. London: PA Consulting Group, 1991.
- Pareek, U., and T. V. Rao. "Performance Coaching." In T. W. Pfeifer (ed.), *Development Human Resources*. San Diego, CA: Academic Press, 1990.
- Pasmore, W. *Creating Strategic Change: Designing the Flexible High-Performing Organization*. New York: John Wiley & Sons, 1994.
- Peters, T. J., and R. H. Wateman. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row, 1982.
- Pfeffer, J., and R. I. Sutton. *De Kloof tussen Weten en Doen*. Schiedam, The Netherlands: Scriptum Management, 2002.
- Philips Electronics. *Customer Surveys*. Eindhoven, The Netherlands: Corporate Quality Bureau, 1994.
- Porter, M. E. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press, 1985.
- Rampersad, H. K. *Integrated and Simultaneous Design for Robotic Assembly*. New York: John Wiley & Sons, 1994.
- Rampersad, H. K. "Robotic Assembly System Design for Total Productivity." *International Journal of Production Research*, vol. 34, no. 1 (1996), pp. 71-94.
- Rampersad, H. K. *Total Quality Management: An Executive Guide to Continuous Improvement*. New York: Springer-Verlag, February 2001A.
- Rampersad, H. K. "Seventy-Five Painful Questions about Your Customer Satisfaction." *TQM Journal*, vol. 5 (September 2001B), pp. 341-347.
- Rampersad, H. K. *Total Performance Scorecard: Een speurtocht naar zelfkennis en competentie-ontwikkeling van lerende organisaties*. Schiedam, The Netherlands: Scriptum Management, October 2002.
- Rampersad, H. K. "The Links between Individual Learning, Collective Learning, and Ethics." *Training and Management Development Methods*, vol. 17, no. 1 (February 2003).
- Quinn, R. E. *Een Kader voor Managementvaardigheden*. Schoonhoven, The Netherlands: Academic Service, 1996.
- Rees, J., and P. Rigby. "Total Quality Control: The Hewlett-Packard Way." In R. L. Chase (ed.), *Total Quality Management*. Kempston/Bedford: IFS Publications Ltd., 1988.
- Remmerswaal, J. *Begeleiden van Groepen*. Houten, The Netherlands: Bohn Stafleu Van Loghum, 1992.
- Schein, E. H. "Organizational Culture." *American Psychologist* (February 1990), p. 114.
- Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Schermer, K., and M. Wijn. *Vergaderen en Onderhandelen*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 1992.
- Senge, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990.
- Sharma, H., and C Clark. *Contemporary Ayurveda: Medicine and Research in Maharishi Ayur-Veda*. London: Churchill Livingstone, 1998.
- Thomas, A. *Coaching van Teamleden*. Baarn, The Netherlands: Nelissen, 1996.

- Thompson, A. A., and A. J. Strickland. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston: McGraw-Hill, 2002. Togt, J. J. van der, and G. E. Kemp. *Prestatie Sturen door 360-graden feedback*. Deventer, The Netherlands: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997. Tuckman, B. W., and M. A. C. Jensen. *Stages of Small Group Development, Revised Edition*. Group and Organisation Studies Nr. 2, 1977, pp. 419-427. Ulrich, D., and D. Lake. *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. New York: John Wiley & Sons, 1990. Wanrooy, M. J. *Leidinggeven tussen Professionals*. Schiedam, The Netherlands: Scriptum Management, 2001. Weggeman, M. *Kennismanagement: Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam, The Netherlands: Scriptum Management, 1997. Wijnen, G., M. Weggeman, and R. Kor. *Verbeteren en Vernieuwen van Organisaties: Essentiële managementtaken*. Deventer, The Netherlands: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1988. Wijngaards, N. M. *Zelfmanagement*. Utrecht, The Netherlands: Het spectrum, 1988. Yesudian, S. *Sta op en Wees Vrij: Gedachten en gesprekken over yoga*. Deventer, The Netherlands: Ankh-Hermes b.v., 1991.

Хьюберт К. Рамперсад
УНИВЕРСАЛЬНАЯ СИСТЕМА
ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Как достигать результатов,
сохраняя целостность

Технический редактор *А. Бохенек*
Корректор *М. Бурдина*
Компьютерная верстка *С. Соколов*
Художник обложки *М. Соколова*

Подписано в печать 07.06.2004. Формат 70X1007₁₆.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 22,5 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № 2159.

Альпина Бизнес Букс

123060, Москва, а/я 28

Тел. (095) 105-77-16

www.alpina.ru

e-mail: info@alpina.ru

Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленных диапозитивов
в издательско-полиграфическом комплексе «Звезда».
614990, г. Пермь, ГСП-131, ул. Дружбы, 34.

«Универсальная система показателей деятельности — это детальный, систематичный и целостный подход к достижению успеха как личности, так и организации. В этом подходе используются и развиваются теории личности, менеджмента и лидерства, ориентированные на перемены и достижение успеха. Данный подход предлагает менеджерам инструментарий для разработки целостной системы организационного совершенствования. Данная книга — энциклопедия, в которой собраны исчерпывающие сведения о том, как достигнуть личного успеха».

Дэйв Ульрих, профессор Мичиганского университета,
автор книг "Results-Based Leadership", "Why the Bottom Line Isn't" и "GE Workout".

«Хьюберт Рамперсад использовал теорию сбалансированной системы показателей и другие теории в области менеджмента и соединил их с целостным подходом к личности. Объединив стратегию проведения организационных изменений с этикой личности, он создал уникальный системный подход, призванный помочь в преодолении препятствий, возникающих в корпоративном управлении в XXI веке».

Пол Брэкен, профессор Йельской школы менеджмента

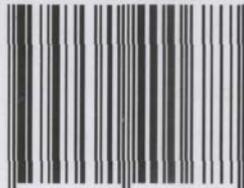
«Хьюберт Рамперсад сумел собрать и обобщить значительный объем материала. Данная книга может послужить практическим руководством, поскольку снабжена множеством упражнений и примеров из практики бизнеса».

Из предисловия **Дороти А. Леонард**,
профессора Гарвардской школы бизнеса, Бостон,
автора книги "Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation"

«Всегда существует рассогласованность между процессом определения организационных целей и тем, как отдельные сотрудники определяют свои личные цели и как оцениваются результаты их деятельности. Универсальная система показателей деятельности разрешает эту проблему с помощью целостного системного подхода, в котором объединяются личные и организационные сбалансированные системы показателей, а непрерывные действия по совершенствованию связываются с индивидуальным обучением и программами развития. Если вы ищете исчерпывающий инструментарий для совершенствования результатов деятельности вашей компании, вам стоит купить эту книгу».

Филипп Андерсен, профессор,
председатель INSEAD Alumni Fund, директор 3iVenturelab

ISBN 5-9614-0068-9



9 785961 400687

АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

Телефон: (095) 105 7716

info@alpina.ru

Книжный интернет-магазин:

www.alpina.ru

