

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
Выжимка книги	11
Введение	29

ЧАСТЬ I

ГЛАВА 1

Термины и определения.....	45
----------------------------	----

ГЛАВА 2

Шесть факторов успеха при внедрении изменений в России	53
---	----

ГЛАВА 3

Стейкхолдеры в изменениях и другие роли в регулярном менеджменте.....	63
--	----

ГЛАВА 4

Четыре стадии управляемого изменения	79
--	----

ЧАСТЬ II

ГЛАВА 5

Формируем команду внедрения **99**

ГЛАВА 6

Создаем видение..... **113**

ГЛАВА 7

Планируем работу со стейкхолдерами..... **127**

ГЛАВА 8

Транслируем видение **151**

ГЛАВА 9

Управляем ходом внедрения **167**

ГЛАВА 10

Переводим изменение
в регулярную деятельность **193**

ПРИЛОЖЕНИЕ

Памятки для спонсоров, лидеров,
проводников и участников..... **213**

ЛИТЕРАТУРА **227**

ПРЕДИСЛОВИЕ

Название этой книги отчасти звучит парадоксально. С одной стороны, автор пишет о внедрении изменений, а с другой — о регулярных управленческих практиках. Многим из нас кажется, что изменение — это не регулярное событие. Мы чистим зубы, завтракаем, проверяем сообщения на смартфоне — это наша личная регулярность. А в рабочей среде регулярность проявляется, когда мы ходим на совещания, ставим задачи, проводим интервью с кандидатами на должность или делаем линейные обходы на производстве. И до недавнего времени изменения и регулярность действительно были альтернативными состояниями.

Сейчас постоянное участие в изменениях стало нашей новой регулярностью. Перемены, раньше занимавшие годы и десятилетия, происходят за считанные месяцы или даже дни, поэтому постоянная готовность к внедрению изменений или к участию в них становится аналогом физической формы, тренированности. Вот простая аналогия: моей дочери сейчас семь лет, и она меня просит: «Папа, поиграй со мной в догонялки!» Если я в хорошей физической форме — играю. А если нет, я могу начать тренироваться. Но к моменту, когда я наберу форму, моей дочери это будет уже не нужно.

Есть и еще одно важное отличие настоящего времени от прошлого. Когда изменений было меньше, умение их

внедрять требовалось лишь немногим менеджерам. Это была особая каста — руководители проектов, кураторы и лидеры корпоративных инициатив. А сейчас буквально каждый руководитель помимо своей операционной работы управляет проектами и реализует инициативы. Внедрение изменений стало такой же базовой частью набора практик, как управление операционной деятельностью или командой подчиненных. Поэтому в «СИБУРе» мы решили дополнить портфель стандартных управленческих практик нашей производственной системы инструментами внедрения изменений. Передавать методiku, как и культуру, в больших коллективах можно только через стандарт, где собраны необходимые именно нашей организации знания и технологии внедрения изменений. И Павел с его коллегами из «ЭКОПСИ» нам в этом помогают.

Далеко не все изменения успешно внедряются и приводят к хорошему результату. На мой взгляд, у этой проблемы есть несколько корневых причин. Скажу о них на основе своего опыта, хотя в книге есть интересное исследование, посвященное этой теме. Первая группа причин связана с искусственностью, неактуальностью изменения. Проще говоря, изменение должно назреть и быть необходимым, а не надуманным. В качестве примера действительно актуального изменения я могу вспомнить внедрение производственной системы «СИБУРа». В свое время это изменение затронуло всю нашу организацию, все процессы. Зачем оно понадобилось? Руководителям компании стало очевидно, что без развитой производственной системы мы просто не сможем конкурировать на рынке. Именно поэтому на изменение хватило и времени, и ресурсов, и лидерства.

Помимо надуманности и неактуальности распространенной причиной неуспеха является отсутствие четких

целей и образа результата изменения. Когда нет согласованного видения, к чему именно хочется прийти и каков масштаб изменения, очень трудно быть эффективным в проведении реформ.

Отдельная важная тема — системность изменений, внедряемых в организациях. В нашей ПСС (производственной системе «СИБУРа») есть хороший принцип — смотреть на все слабые места процесса в комплексе и увязывать все улучшения в единую программу. В ином случае организация обречена годами обсуждать одни и те же локальные изменения, которые вне системы не приживаются. Если такое происходит, нужно остановиться и посмотреть на ситуацию в комплексе: необходимо ли это изменение, есть ли у него конкретная цель, встраивается ли оно в систему других улучшений и есть ли у него реальные спонсоры.

Павел описал практики, помогающие учесть эти и многие другие риски и включить факторы успеха при внедрении организационных изменений. Я рекомендую эту книгу двум категориям менеджеров и экспертов. Первая из них — руководители проектов и лидеры внутренних инициатив. Они получают необходимый инструментарий для своей работы. А еще книга будет полезна генеральным директорам предприятий или руководителям функций — топ-менеджерам, принимающим ключевые решения. Им будут особенно полезны знания о том, какие шаги необходимо сделать, чтобы изменить систему или процесс, и в чем состоит их роль главного спонсора или члена спонсорской коалиции.

Игорь Климов,
член правления ООО «СИБУР», исполнительный
директор функций «Эффективность производства»,
«Энергетика и ресурсобеспечение»

ВЫЖИМКА КНИГИ

Вероятно, вы уже просмотрели оглавление. Если все, что там упомянуто, вам прекрасно известно, — примите мои поздравления: по-видимому, вы руководитель, в совершенстве владеющий практиками внедрения изменений, и моя книга вам не нужна.

Если после просмотра оглавления вы захотели понять, какие принципы или алгоритмы я предлагаю в конкретном случае, потратьте 10 минут на ознакомление с выжимкой. Возможно, этого окажется достаточно — и тогда я порадуюсь за вас.

Если выжимка показалась вам слишком концентрированной и потому непонятной или вас заинтересовали подробности и примеры, прочитайте нужные вам главы или всю эту книгу. Разумеется, вы можете использовать выжимку в качестве конспекта, чтобы быстро освежить в памяти нужные главы уже после того, как книга будет прочитана.

Введение

- Эта книга — продолжение бестселлера «Практики регулярного менеджмента: Управление исполнением. Управление командой».
- Ее автор — Павел Безручко, управляющий партнер компании «ЭКОПСИ Консалтинг», консультант

по управлению, председатель экспертного совета конкурса «Лидеры России».

- Мы хотим изменений к лучшему, но очень не любим меняться. Для изменений нужна веская причина, например серьезная проблема.
- Чтобы была мотивация к изменению, «боль от неизменности должна быть сильнее, чем боль от изменения».
- Даже идеально спроектированная система сама себя не внедрит. Внедрение — это управляемое вовлечение людей.

ЧАСТЬ I

Глава 1. Термины и определения

- Регулярный менеджмент — это системная управленческая работа, у которой есть три цели:
 1. Достижение результатов операционной деятельности оптимальным путем.
 2. Формирование команды вовлеченных и компетентных сотрудников.
 3. Внедрение изменений оптимальным путем.
- Управленческая работа бывает стандартной и нестандартной. Чем ниже уровень должности руководителя, тем доля стандартной работы выше.
- Чем больше времени руководители начального и среднего звена инвестируют в регулярный менеджмент, тем лучше показатели их организации.
- Практика регулярного менеджмента (ПРМ) — это алгоритм действий плюс набор принципов для конкретной управленческой ситуации.

- ПРМ — это помогающий, а не принуждающий стандарт управленческой работы, шпаргалка, а не регламент.
- Изменение — это перевод субъекта, организации, процесса или системы из текущего состояния А в целевое состояние Б.
- Цель внедрения изменения — это понимание, поддержка изменения и использование результатов этого изменения людьми.
- Проект — это временное предприятие, направленное на создание нового или улучшенного продукта, процесса или иного материального результата.
- Цель управления проектом — создание материального результата проекта оптимальным путем.
- Изменение = проект + внедрение.
- Стейкхолдер — это заинтересованная сторона, представители которой участвуют в изменении.

Глава 2. Шесть факторов успеха при внедрении изменений в России

- Исследование 2023 года позволило выявить ключевые факторы успеха внедрения изменений в России:
 1. Осознание необходимости изменения.
 2. Наличие разделяемого видения изменения.
 3. Команда и коалиция.
 4. Управление коммуникацией в отношении изменения.
 5. Правильное мотивирование участников.
 6. Обучение участников тому, как работать по-новому.

- Чем масштабнее преобразование, тем (в России) выше вероятность его успеха.
- Конкретные методы мотивирования участников в успешных и провальных кейсах внедрения различаются. Для успешных изменений характерно применение положительных методов мотивирования, а в неуспешных ситуациях не делалось попытки как-либо мотивировать участников или преобладали принуждение и наказания.

Глава 3. Стейкхолдеры в изменениях и другие роли в регулярном менеджменте

- Роль — это совокупность связанных между собой задач, относящихся к определенной цели деятельности.
- Модель управленческих ролей FRAME отражает роли стейкхолдеров не только в изменениях, но и в управлении операционной деятельностью и людьми.
- Как правило, исполнители (сотрудники-неруководители) выполняют роль участников изменения. Эта роль может быть описана с помощью трех задач:
 - Знает. Понимает смысл изменения и ожидания к своему вкладу в него.
 - Умеет. Обучается работе по-новому.
 - Делает. Перестраивает, адаптирует свою работу.
- В том случае, когда исполнитель сам является инициатором или назначается лидером, а не только участником изменения, он может выполнять роли следующего уровня.
- Менеджеры начального звена выполняют роль проводников изменений. Задачи роли:

- Канал коммуникации об изменении.
- Менеджер по работе с сопротивлением.
- Наставник по изменению.
- Как правило, менеджеры среднего звена выполняют роли руководителя проекта и лидеров внедрения для большинства изменений. Эти две роли могут объединяться в одном человеке или выполняться разными людьми.
- Руководитель проекта. Задачи роли:
 - Планирует проект в материальной части.
 - Организует разработку, создание материального результата проекта. Управляет ходом проекта.
 - Кооперируется с лидером внедрения.
- Лидер внедрения. Задачи роли:
 - Планирует внедрение — работу со стейкхолдерами.
 - Реализует ПРМ внедрения изменений. Управляет ходом внедрения.
 - Кооперируется с руководителем проекта.
- Топ-менеджеры выполняют роль главного спонсора. Задачи роли:
 - Иницирует крупные изменения сам или назначается инициатором изменения.
 - Формирует спонсорскую коалицию и привлекает необходимые ресурсы.
 - Продвигает и защищает изменение. Является главным ответственным лицом в организации в отношении изменения.
- Другая возможная роль топ-менеджеров — член спонсорской коалиции. Задачи роли:

- Поддерживает изменение, является его выгодоприобретателем.
- Участвует в формировании видения изменения и оценке достигнутых результатов.
- Выделяет необходимые ресурсы (финансовые, временные, человеческие, иные).
- В зависимости от масштаба изменения упомянутые выше роли могут перемещаться на другой уровень организационной иерархии — выполняться на более низком или более высоком уровне.

Глава 4. Четыре стадии управляемого изменения

- У любого управляемого изменения есть четыре стадии:
 1. Инициация.
 2. Запуск.
 3. Внедрение.
 4. Закрепление.
- В главе представлены чек-листы, помогающие оценить готовность к переводу изменения от предыдущей к следующей стадии.
- Изменения иницируются по-разному:
 - Эволюционная логика.
 - Адаптационная логика.
 - Персональная логика.
 - Смешанные сценарии инициации.
- Главный признак стадии инициации — принципиальное решение о необходимости изменения. А главный

риск — запустить ненужное или вредное для организации изменение.

- Ключевые факторы успеха внедрения на стадии инициации:
 - Осознание необходимости изменения (внедренцами).
 - Наличие разделяемого видения изменения.
 - Наличие спонсорской коалиции, проектной и внедренческой команды.
- Перегруженность участников различными изменениями — распространенная проблема стадии инициации. Внедренцам следует учитывать затраты времени всех стейкхолдеров и управлять портфелем идущих в организации изменений, чтобы избежать перегрузки и сопутствующей ей неэффективности внедрения.
- Главные признаки стадии запуска — старт разработки плана проекта и плана работы со стейкхолдерами и начало широкой коммуникации в отношении изменения. А главные риски — выбрать неверный подход к проекту или внедрению и не вовлечь проводников и участников (или сделать это несвоевременно).
- Подход к проекту и внедрению может различаться — водопадный или аджайл, а также пилот или изменение системы в целом.
- Ключевые факторы успеха на стадии запуска:
 - Осознание необходимости изменения (проводниками и участниками).
 - Управление коммуникацией.

- Главный признак стадии внедрения — реализация плановых проектных и внедренческих мероприятий. А главный риск — потеря управления или плохая управляемость проекта или внедрения.
- Ключевые факторы успеха на стадии внедрения:
 - Правильное мотивирование участников.
 - Обучение участников.
- Главный признак стадии закрепления — изменение становится частью регулярной работы. А главный риск — отсутствие приживаемости нового и откат назад.
- Смысл большинства изменений в том, чтобы они прекратили быть таковыми и стали частью обычного распорядка работы и жизни людей в организации.
- Стадия закрепления проверяет изменения на все риски и факторы успеха предыдущих этапов. Кроме того, она требует от внедренцев дополнительных шагов, которые зачастую выходят за календарные рамки проекта и внедрения.
- Практики внедрения, которым посвящена вторая часть книги, призваны задействовать факторы успеха и снизить риски на соответствующей стадии изменения.

ЧАСТЬ II

Глава 5. Формируем команду внедрения

- Практика «Формирование команды внедрения» помогает обеспечить изменение лидерским ресурсом.
- Практика применяется на этапе инициации, когда видения изменения еще нет или оно имеет предварительный характер и далее дорабатывается командой внедрения.

- Принципы формирования команды внедрения:
 - Привлекайте людей с достаточным уровнем влияния в организации с учетом масштабов изменения.
 - Ищите людей с мотивацией к работе в роли. Или готовых мотивироваться.
 - Привлекайте людей, у которых есть время на работу в роли, или тех, кто сможет выделить это время.
 - Ищите людей с успешным опытом работы в роли.
 - Используйте оптимальную структуру внедренческой команды.
 - Проговаривайте роль и ожидания в явном виде. Не предполагайте, что «все ясно».
 - Начинайте формировать команду внедрения, когда принципиальная необходимость проработки изменения подтверждается главным спонсором.
- Алгоритм диалога по привлечению в роль приведен на с. 106.
- Привлекая членов спонсорской коалиции, необходимо:
 - Правильно определить, кому с ними общаться.
 - Заранее подготовить аргументы и ответы на возражения.
 - Быть достаточно прямым и проактивным. Избегать излишней «дипломатичности».
 - Быть кратким. Говорить без воды.
- Наиболее серьезные проблемы возникают у изменения, не имеющего главного спонсора. В этом случае инициатору или лидеру внедрения нужно «активировать спонсора» — добиться реальной готовности руководителя с нужным уровнем влияния выполнять эту роль. Или завершить проект.

Глава 6. Создаем видение

- Практика «Создание видения» помогает принять решение о принципиальной необходимости изменения и обеспечить единство видения изменения у команды внедренцев.
- Практика применяется на этапе инициации, когда видения изменения еще нет или оно имеет предварительный характер и дорабатывается командой внедрения.
- Принципы, или требования к видению изменения:
 - Привлекайте к разработке на старте тех, без кого точно нельзя обойтись.
 - Ограничьтесь одной-двумя страницами А4 или максимум четырьмя слайдами.
 - Используйте хорошую структуру видения, следуя принципу «все важное и ничего лишнего». Например:
 1. Причина изменения.
 2. Образ результата.
 3. Подход.
 4. Главные вопросы (приложение).
 - Пишите простым и энергичным языком.
 - Будьте максимально конкретны.
 - Адресность: создавая видение, держите в голове целевую аудиторию.
 - Тестируйте видение.
- Алгоритм сессии по разработке видения изменения описан на с. 123.
- Три варианта реализации алгоритма:

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru