



"Чтоб ты жил в эпоху перемен!" - самое страшное древнее китайское проклятие. А мы живем сегодня в эпоху перемен. Причем перемены стали постоянным атрибутом нашей жизни. Изменения во внешней среде бизнеса настолько динамичны, что буквально за полгода компания, о которой никто ничего еще вчера не знал, может стать лидером в отрасли. Требования клиентов изменяются и растут каждый день, конкуренты предпринимают все более изощренные методы для переманивания к себе клиентов... Таким образом, самое важное, что должна уметь компания - уметь быстро реагировать на изменения во внешней среде изменениями внутри, в течение короткого времени мобилизовать персонал и осуществить изменения.

От чего зависит возможность мобилизации персонала? Почему в некоторых компаниях решения принимаются и воплощаются быстро, в других для принятия решения должно пройти довольно много времени, но еще больше будет потрачено времени на его медленную реализацию? А в некоторых компаниях планы и решения так и не доводятся до конца. Любая компания может обеспечить оперативность и гибкость реакции на изменения во внешней среде, обеспечить способность к мобилизации персонала и реализации изменений, если акцентирует свое внимание (а значит, инвестирует достаточно средств и времени) на следующие вопросы:

Децентрализация принятия решений - для того, чтобы решение принималось своевременно, оно должно приниматься непосредственно исполнителем, а не путешествовать вверх-вниз по организационной структуре. Как-то на вопрос "сколько времени может пройти, пока информация дойдет от исполнителя до руководителя, принимающего решение, и спустится обратно на уровень исполнителя?" Я получил от студентов Украинской программы бизнес-администрирования МИБа нестандартный ответ: "Много." А необычный ответ: "Достаточно". Когда я переспросил: "Достаточно для чего?" Мне ответили: "Достаточно, чтобы клиент ушел к конкуренту!". Что и является, в

свою очередь, достаточным аргументом в пользу децентрализации.

Доступ к информации - как это ни странно звучит, но персонал компании должен иметь доступ к информации о компании, в том числе и к финансовой информации. Только владея достоверной информацией, сотрудник может принимать качественные решения. Только зная суммы и структуру реальных затрат компании, сотрудник может ими управлять, снижать затраты, увеличивать объемы продаж, принимать повседневные управленческие решения.

Свободный обмен информацией просто необходим для повышения качества принимаемого решения.

Каналы информации, с помощью которых можно оперативно донести до всего персонала новую информацию, задачи, видение; каналы, которые потом будут использоваться для обмена информацией.

Способности персонала к принятию быстрых правильных решений, оперативному выполнению работы, т.е. к мобилизации. Ценность любого выпускника хорошей программы MBA в том, что этот студент способен к быстрому принятию решений и к мобилизации, то есть к выполнению работы за короткий ограниченный срок. Для того, чтобы развивать эти способности, необходимо сделать такие изменения обычными, постоянными для компании или, хотя бы, обучать персонал и показывать естественность и постоянность изменений.

Командная работа. Именно командная работа, а не индивидуальное выполнение задач. Командная работа позволит иметь больше идей, и во время их реализовывать.

Видение является просто необходимым инструментом для управления изменениями. Представим ситуацию: Вы с группой коллег находитесь в лесу на поляне. Всем тепло и хорошо, каждый занимается своим делом, но Вы узнаете, что сейчас пойдет дождь и все могут промокнуть. В то же время, Вы знаете, что неподалеку растет большая груша, под ветвями которой все могут спрятаться. Что Вы можете предпринять?

- Во-первых, Вы можете подойти к группе коллег, потребовать чтобы они встали, срочно собрали вещи и побежали к растущей неподалеку груше... - это будет подход с позиции силы, административно-командный подход, он будет действовать только тогда, когда у Вас есть формальная власть над подчиненным. Причем, такой метод не может использоваться постоянно - это метод для решения разовых сложных проблем.

- Во-вторых, Вы можете подойти к группе коллег, попросить их встать, собрать вещи, построиться парами по двое, поднять левую ногу, сделать шаг вперед, поднять правую ногу, сделать шаг вперед... Это будет подход с позиции микро-менеджмента, когда мы расписываем все на процедуры и регламентируем всю работу сотрудников. Описанная картинка обычно вызывает ассоциацию с детским садом, что, в принципе, оправдано. Причем, реакцию сотрудников на применение подобного подхода можно получить тоже похожую на детский сад, где нормальными бывают два типа реакции: первый - это полное и беспрекословное подчинение без какой-либо инициативы снизу, и второй - невыполнение, бунт, стремление обойти, не выполнять указания, если нет контроля и т.п.

- В-третьих, Вы можете подойти к группе и сказать: "Друзья! Нам сейчас хорошо - мы вместе сидим на поляне и отдыхаем. Но есть проблема: через минуту начнется ливень, и мы все можем простудиться. Хотя, проблема легко решается: здесь недалеко растет большая груша, под которой можно спрятаться и переждать дождь." Это подход с точки зрения видения: Вы рисуете перед коллегами четкую картинку того, что и почему что-то необходимо сделать. Такой подход обычно работает хорошо!

Четкая постановка целей перед персоналом и **наличие свободных ресурсов**, которые можно оперативно мобилизовать для решения проблем, - это очень важные факторы. Мы знаем, что многие швейные фирмы примерно три года назад, благодаря использованию необычных новых возможностей, смогли за несколько месяцев заработать объем продаж, соизмеримый с суммарным объемом продаж за несколько лет до этого. Речь идет об использовании возможности пошива одежды нового стиля, показанного в фильме для молодежи "Матрица", которая сразу полюбилась клиентам. Но, использовать эту возможность смогли только компании, в которых на это время были незагруженные ресурсы и время на реализацию решения.

Системы стимулирования и контроля (для этого нужен отдельный разговор) должны очень четко показывать сотрудникам что для нас важно и что именно требуется. Кроме того, с помощью системы стимулирования мы обеспечиваем мотивацию сотрудника к выполнению данной задачи, а значит, мы можем доверить задачу сотруднику.

Система ценностей должна включать в себя ценности постоянного развития, использования возможностей, открытости внешнему миру и т.п., то есть человек должен быть заинтересован в обмене информацией, использовании информации, в постоянном

обновлении и переменах. Другие элементы корпоративной культуры должны соответствовать этим ценностям.

Перечисленные выше шаги не решат всех проблем Вашей компании, но все же снимут массу проблем в работе с персоналом, обеспечат более высокую способность компании к мобилизации персонала. В идеале, с помощью описанных выше шагов Вы можете сделать Вашу **компанию "самообучающейся организацией"** - то есть организацией, которой для изменения не требуется ни вмешательство внешних консультантов, ни даже высшего руководства компании - изменения в такой организации происходят постоянно и непрерывно...

Какая в этом роль менеджера по персоналу? Самая важная! Если Вы не просто клерк, занимающийся кадровым делопроизводством, а менеджер по персоналу, Вы должны быть одной из ключевых фигур при подготовке и реализации любых серьезных изменений в компании, поскольку Вы лучше других знаете специфику людей, которые будут внедрять эти изменения и для которых эти изменения будут проводиться. Кроме того, Вы должны быть экспертом во всех технологиях, методах, вопросах управления персоналом.

И еще один совет: "Отстреливайте революционеров!" В марте 2001 года в Harvard Business Review вышла статья с аналогичным названием. Знаете, кто может оказаться самым консервативным человеком в Вашей компании? Вчерашний бунтарь, революционер, инициировавший и проводивший изменения в компании. И не только потому, что он, как говорится, добился своего: реализовал свою идею, изменил то, что его не устраивало, добился признания и, скорее всего, продвижения в карьере. Для того, чтобы отстаивать и пробивать, внедрять какую либо новую идею, нужно в нее верить, нужно в нее вложить массу сил, времени, энергии, здоровья. Поэтому, вполне естественно, что идея будет и далее отстаиваться и защищаться, в том числе и от всяких посягательств выскочек-бунтарей...

Прежде чем предпринимать изменения, проверьте способность Вашей компании к оперативной мобилизации персонала и, соответственно, реализации изменений, с помощью приведенного мини-теста. Тест поможет Вам определить направления, в которых придется что-то сделать, для того, чтобы держать компанию "в тонусе", готовую к изменениям и непрерывно изменяющуюся.

Напоследок хочу пожелать читателям, всерьез пробуящим что-либо изменить в компании, трех вещей. Во-первых, СМирЕНИЯ и ТЕРПИМОСТИ... Поскольку не всё мы, к сожалению, можем изменить и не все нам подвластно. Во-вторых, СМЕЛОСТИ, ЭНЕРГИИ, УВЕРЕННОСТИ, МУЖЕСТВА, чтобы изменить то, что мы можем изменить, а такого очень много. И, в-третьих, МУДРОСТИ, чтобы отличить первое от второго и мудро это второе делать. Удачи Вам!

Экспресс-тест способности компании к мобилизации персонала

Ответьте "да" или "нет" на каждый из вопросов. За каждый ответ "да" засчитайте себе один балл. Ваша задача после подсчета результата - вначале изменить компанию таким образом, чтобы результат теста был как можно выше.

- 1) Готовы ли Вы четко поставить задачу перед персоналом (что именно требуется, зачем, в какой срок)?

- 2) Сформирована ли простая общая картина видения того, что, как и зачем мы хотим сделать?

- 3) Готов ли детальный план действий, которые необходимо выполнить для реализации видения и целей?

- 4) Есть ли в компании средство коммуникации, которое позволит очень быстро донести задачу и которое может использоваться для оперативного общения между всеми?

- 5) Способны ли сотрудники компании выполнить эту задачу?

- 6) Имеют ли сотрудники опыт проведения изменений (пусть даже незначительных или учебных)?

7) Имеют ли сотрудники необходимые полномочия для самостоятельного принятия решений, связанных с выполнением поставленной задачи?

8) Мотивированы ли они к выполнению этой задачи?

9) Есть ли в наличии свободные ресурсы для выполнения данной задачи?

10) Владеют ли все вовлекаемые лица доступом к требуемой информации, в т.ч. финансовой?