



# От процессов к людям

Дарья Борисова, Дмитрий Савицкий

*Планы корпоративных преобразований очень часто проваливаются по вине человеческого фактора: непосредственные исполнители не могут или не хотят воплотить перемены в жизнь. В статье мы описываем подход, который позволяет изменить поведение людей и повышает шансы реформы на успех.*

**С**колько раз в вашей практике **правильные** и важные перемены, с которыми все согласны, останавливались или вообще проваливались? Попробуйте вспомнить, что было причиной этих неудач. Наверняка в большинстве случаев они так или иначе связаны с человеческим, или культурным, фактором. Например, руководство авиакомпании старается повысить уровень сервиса, но не может добиться от бортпроводников или агентов по продаже билетов приветливости. А металлургическая компания стремится сократить простой оборудования, но механики по старинке относятся к ремонту и диагностике оборудования и поэтому действуют прежними методами.

По нашим исследованиям, более 70% неудач при проведении крупных корпоративных реформ объясняются именно поведением людей: рядовые работники сопротивляются переменам, а менеджеры не помогают им приспособиться к новой жизни. И часто речь не идет о каком-то злом умысле. Вполне вероятно, что сотрудники просто не освоили новые правила или не понимают, зачем что-то менять, как это поможет компании.

Поэтому чем более масштабная трансформация предстоит, тем больше людей в нее вовлечено, тем более важным становится культурный фактор. Недостаточно усовершенствовать бизнес-процессы, структуру или стратегию компании — нужно изменить условия, которые определяют повседневное поведение персонала.

Например, в одном банке измерили отрицательный эффект бюрократических процедур — насколько они мешают привлекать новых клиентов. Львиную долю рабочего времени служащие тратили на административные задания, и общение с клиентами неизбежно отходило на второй план, хотя внутренние инструкции и система мотивации требовали прямо противоположного. Вникнув в ситуацию, менеджеры поняли, что большинство этих процедур вовсе не было предусмотрено корпоративными правилами — эту ношу сотрудники возложили на себя сами. А все потому, что им спокойнее и привычнее было работать с бумагами, чем общаться с людьми.

Одна телекоммуникационная компания хотела наладить инновационный процесс. Переход на новый принцип финансирования проектов — по методу венчурных фондов с контрольными точками на каждой стадии — обещал непрерывный приток свежих идей, но на самом деле мало что изменилось. Тщательный анализ показал, что причиной неудачи были неподходящие установки и модели поведения сотрудников: «почему это не работает, как нужно?» (вместо «как сделать, чтобы это заработало?») или «ошибка — это стыдно» (вместо «одна ошибка ничего не значит, если в целом я работаю хорошо»). Именно из-за этих установок в основном лишь возросла бюрократическая волокита: руководству не удалось помочь людям перестроиться, пробудить в них готовность рисковать.

Что же делать, чтобы сотрудники адекватно воспринимали и эффективно реализовывали планы изменений? Один и тот же человек будет вести себя по-разному в зависимости от обстановки. Поэтому программы преобразований достигают своей цели только тогда, когда их авторы начинают заблаговременно формировать окружающую среду, которая благоприятствует изменению в поведении сотрудников. Исследование McKinsey — в нем участвовало более тысячи

топ-менеджеров, несколько десятков университетских профессоров, эксперты по подготовке кадров — позволило сформулировать основные принципы создания такой среды и определить четыре основных направления, действуя на которых можно, во-первых, объяснить людям суть преобразований и убедить их в необходимости реформы; во-вторых, дать им образец для подражания; в-третьих, разработать инструменты и помочь персоналу освоить новые навыки и, в-четвертых, создать формальные механизмы и структуры (см. схему).

СХЕМА



## Понимание и убежденность

Для успеха преобразований особенно важно, чтобы люди знали, чего от них ждут, понимали, для чего нужны реформы (какой эффект они окажут на работу компании), и были согласны с ними. Для этого можно воспользоваться самыми разными методами коммуникации, в том числе и нестандартными. Главное — тщательно подготовить рассказ о будущих преобразованиях, яркий, убедительный, обращенный и к разуму, и к чувствам. Он должен вызывать у людей ощущение значимости каждого и коллектива в целом, четко объяснять, как преобразования отразятся на отдельном сотруднике — что он может приобрести и потерять. Необходимо, чтобы у каждого человека сложилась и закрепилась в сознании своя концепция плана реформ.

Крупный европейский розничный банк придумал, как распространить идею преобразований среди рядовых работников. Все топ-менеджеры в письменной форме изложили собственное представление о краткосрочных и долгосрочных планах развития своих подразделений и передали эти «личные истории» подчиненным. Те прокомментировали идеи начальников и сформулировали свое понимание реформы, с которым тоже ознакомили своих подчиненных. Так процесс охватил весь банк.

Иначе поступили в телекоммуникационной компании. Здесь люди порядком устали от традиционных программ преобразований — грандиозных проектов запускаясь немало, но все они заканчивались ничем. Из головного офиса потоком шли противоречивые указания.

В итоге воцарившееся в подразделениях местничество на корню подрывало любые инициативы центрального руководства. Тогда-то и было принято решение довести идею реформ до всех сотрудников с помощью «вирусного маркетинга». Компания обратилась к специалистам, поднаторевшим в использовании «сарафанного радио».

Была организована утечка нужной информации, и она разными путями попала к людям, мнение которых высоко ценилось в компании. С этого началось неформальное обсуждение идеи среди сотрудников.



## Кнута и пряника недостаточно

Многие знакомые нам менеджеры считали, что смогут распространить нужную им корпоративную культуру, просто материально стимулируя желаемое поведение. Материальные стимулы, безусловно, важны, но такой подход игнорирует особенности человеческой психики, скажем стремление к справедливости. Наиболее убедительный пример — так называемая игра в ультиматум. Допустим, мы даем двум игрокам (они не знают друг друга) 10 долл. Один должен предложить другому поделить деньги, причем не обязательно поровну. Если второй участник принимает предложение, то игра закончена и деньги поделены. Если он отвергает предложение, то игра прекращается и денег не получает никто.

Как показывают эксперименты, предложение поделить деньги в соотношении 75 : 25 принимает менее 5% игроков, хотя в случае отказа обоим не достанется ничего. Что это означает, скажем, для банка, который пытается ввести новую кредитную политику? Примерно 95% его сотрудников будут саботировать ее, если посчитают несправедливой (хотя ее результаты зачастую могут быть выгодны служащим). Такое поведение кажется нерациональным, но оно совершенно предсказуемо — и менеджеры должны учитывать его.

Очень полезной, особенно при масштабных преобразованиях, оказывается практика пилотных проектов: реформа сначала проводится в одном подразделении или отделе, а затем о ее положительных результатах сообщают и остальным. Таким образом люди начинают воспринимать этот успех как пример для подражания. Лучше всего, если о преобразовании рассказывают сотрудники, участвовавшие в пилотном проекте, а не руководство или консультанты — «своим» верят больше. Российская промышленная компания, прежде чем на одном из своих предприятий запустить проект по повышению операционной эффективности, привозила туда людей с других заводов — участников предыдущих успешных проектов. Они делились опытом с работниками завода, а кто-то из них потом даже вошел в состав проектной группы. Параллельно руководство активно пропагандировало преобразования и их необходимость в корпоративных газетах и журнале. В результате с каждым следующим проектом, с каждым новым заводом, который подключался к программе, и рядовые сотрудники, и руководители предприятий все охотнее поддерживали преобразования.

### **Образец для подражания**

Однако даже если люди понимают суть реформ и убеждены в ее необходимости, этого недостаточно: они должны видеть перед собой примеры для подражания. В первую очередь речь идет о сотрудниках, которые пользуются авторитетом у сослуживцев. Сначала человек видит, потом начинает верить, а затем — действовать. Действия руководителей могут быть символическими, но психологически они очень важны. Стоит вспомнить знаменитую историю, как основатель McDonald's Рэй Крок, заехав в одно из заведений компании в Чикаго, заметил мусор на парковочной площадке. Крок вызвал ответственного и вместе с этим менеджером и своим водителем навел чистоту.

Если говорить о более «естественной» работе, то, скажем, генеральный директор может выделять больше времени на встречи с ключевыми заказчиками — тем самым он подчеркнет общее стремление компании стать более клиентоориентированной (например, с этого и начал Лу Герстнер на посту руководителя ИВМ). Чтобы создать более доверительные отношения в среде высшего руководства, можно также провозгласить политику «открытых дверей»: приглашая всех членов команды на важнейшие деловые мероприятия, глава компании лишней раз подчеркнет, что они работают вместе. Подобные жесты не просто показывают, что у руководства слова не расходятся с делом, но и побуждают остальных сотрудников следовать их примеру.

И это относится не только к топ-менеджерам. Подражание лучшим и лучшему нужно поощрять на всех уровнях организации. В розничной сети Home Depot модель «заботы о покупателях» увековечена в истории об одном продавце-консультанте. Он объяснил клиенту, что незачем тратить 200 долл. на покупку нового водопроводного крана, если всего за полтора доллара можно починить старый.

Часто топ-менеджеры не отдают себе отчет в том, как их личный пример важен для людей, и порой эта недооценка собственной роли приводит к плачевным результатам. Глава промышленной компании долго пытался объяснить рабочим суть программы по сокращению издержек, убедить их, что благодаря ей компания в целом станет конкурентоспособнее. Но одновременно с этим он приобрел новый роскошный служебный автомобиль. Стоит ли удивляться, что его слова не достигли цели?

## Инструменты и навыки

Взрослый человек предпочитает не делать то, чего не умеет. Чтобы рядовые сотрудники захотели работать по-новому и выполнять новые

задачи, они должны понимать, что у них есть необходимые навыки и инструменты. Поэтому для успеха преобразований очень часто нужна широкомасштабная программа обучения — тогда люди смогут получить новые знания и освоить современные методики в области управления производительностью, эффективных продаж, оценки инвестпроектов и т.д.



Содержание программы обучения может различаться в зависимости от масштаба и характера преобразований, навыков сотрудников, размера и возможностей компании. Но очень важно увязать эти программы с реальными бизнес-задачами компании и найти правильную пропорцию теории и практики (доля обучения в «классе» не должна превышать 10—15%). В одной российской нефтехимической компании для распространения передовых методик и подходов к работе широко используют пилотные проекты — причем каждый проект основывается на ключевых задачах по повышению эффективности бизнеса.

Участвуя в проекте, сотрудники компании поначалу посещают семинары и осваивают на них опыт компаний, добившихся особых успехов, например, в области закупки оборудования, контрактования сырьевых товаров или управления крупными инвестпроектами. Задача семинаров — показать людям, как новые методы можно внедрить у себя. После этого они могут реализовать полученные знания в пилотных проектах (которые идут при поддержке внешних

экспертов). Когда на одном участке проект завершается, его разворачивают в других цехах или заводах, для других продуктов и т.д. Это «веерный» процесс: участники пилотных проектов сами возглавляют следующие проекты и обучают остальных сотрудников компании.

Для организации системного и стабильного процесса обучения крупные западные компании создают собственные университеты. Основная их задача — постоянное повышение квалификации сотрудников по мере их карьерного роста и в соответствии с приоритетами компании. Один из самых известных примеров — корпоративный университет General Electric в Кротонвилле. Российские компании, сталкиваясь с нехваткой квалифицированных кадров, также рассматривают подобную возможность.

### **Формальные механизмы и структуры**

Вряд ли люди будут рьяно выполнять новые функции, если они не соответствуют принятым в компании регламентам и процедурам. Сотрудники должны увидеть, что изменение поведения, которого ждет от них начальство, поддерживается соответствующей корректировкой организационных норм. И хотя руководители владеют инструментами такой корректировки, они часто недооценивают их роль в преобразовании корпоративной культуры.

Очень важно увязать систему стимулирования с идущими преобразованиями. Людям необходимо чувствовать, что компания поощряет их новые методы работы. Например, одна промышленная компания, проводя программу сокращения простоев оборудования, премии руководства цеха и начальников смен поставила в зависимость от общего числа всех остановок производства. И у работников практически сразу изменилось отношение к каждой переналадке

---

## **Установки имеют значение**

До 1954 г. все были уверены, что человек физически не в состоянии пробежать милю за четыре минуты. Роджер Баннистер усомнился в этом — и доказал свою правоту на беговой дорожке. Но еще более любопытно то влияние, которое рекорд Баннистера оказал на других спортсменов: на протяжении трех следующих лет еще 16 бегунов преодолели то же расстояние менее чем за четыре минуты. Может быть, произошел какой-то скачок в эволюции человека? Да нет, никаких кардинальных изменений не произошло. Просто у людей появилась новая установка — они поверили в то, что это можно сделать.



оборудования, каждому ремонту и прочим простоям. Поскольку параллельно с этим руководителей цеха научили, как анализировать причины простоев и за счет чего их сокращать (то есть дали им инструменты и помогли освоить нужные навыки), компании удалось быстро и существенно повысить производственную мощность.

Нужно также выстроить грамотную систему управления кадрами. Херб Келлехер, бывший глава авиакомпании Southwest Airlines, рассказывает, как принципы найма новых сотрудников помогли укоренять культуру командной работы: «Мы высоко ценим чувство юмора и на него обращаем внимание прежде всего. Кроме того, мы ищем людей, которым, чтобы чувствовать удовлетворение, нужно постоянно совершенствоваться и которые хорошо работают в коллективе. Для нас не слишком важны образование и опыт, потому что мы сами можем научить людей делать все, что нужно. Мы берем людей с определенным отношением к делу».

Также важно отладить и обмен информацией. Например, эффективность работы клиентской службы намного выше, если ее сотрудники своевременно получают адекватную информацию. Взаимодействие как внутри компании, так и с клиентами оказывается особенно эффективным, если оно поддержано соответствующей системой управления знаниями, которая позволяет сотруднику оперативно получать доступ к необходимой информации, а не тратить время и усилия на ее поиск по всей компании.

## Удержаться на вершине

Начиная масштабную трансформацию, ответьте на четыре ключевых вопроса:

- как убедить своих сотрудников в необходимости реформ?
- соответствуют ли мои поведение и методы работы концепции проводимых изменений и в чем я должен измениться?
- какие новые навыки и инструменты нужны моим сотрудникам, чтобы они могли успешно выполнять запланированные преобразования, какой способ обучения будет наиболее эффективным?
- насколько организационная структура, процессы и система стимулирования соответствуют концепции преобразований?

Работа по каждому из этих направлений может привести к изменению и обновлению корпоративной культуры, повышению общей

эффективности операций. Но если довольствоваться лишь одной программой, не рассматривая все направления в целом, то эффект будет куда слабее ожидаемого. Более того, в этом случае велика вероятность, что через некоторое время все вернется на свои места и заглохнет даже уверенно начатая реформа.

Например, одна российская промышленная компания несколько лет назад успешно провела программу, в результате которой удалось повысить эффективность сбыта и найти новые возможности для повышения прибыльности. Результат был замечательным — в первый же год прибыль от продаж выросла более чем на 100 млн долл. Однако недостаточно внимания было уделено именно вопросам организационной культуры, в частности тому, чтобы научить сотрудников компании-клиента необходимым навыкам. Не была изменена система мотивации продавцов, уцелели некоторые организационные барьеры (например, не удалось наладить тесный контакт между службами маркетинга и продаж). В итоге первоначальный эффект начал сходить на нет и компания во многом, особенно в продажах, вернулась в прежнюю колею. *В*

*При подготовке статьи использовались материалы брошюры McKinsey on Performance Culture.*