



Вероника Денисова:

«ГУМАНИСТИЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА В УПРАВЛЕНИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Характер происходящих изменений настолько фундаментален, что мировая история еще не знала подобной эпохи — времени как великих возможностей, так и потенциальных опасностей.

*Клаус Шваб,
немецкий экономист, основатель и президент Всемирного экономического форума*

О новой парадигме управления при переходе к четвертой промышленной революции, а также о том, какие результаты принесла методика управления изменениями, реализуемая в Чехии в период борьбы с коронавирусной инфекцией, рассказывает Вероника Денисова, директор International Productivity Academy (Чехия), исполнительный директор International Productivity Week 2020.

— Какого переосмысления роли и значения человека требует переход к постиндустриальному обществу?

— Хотела бы уйти от глобальных рассуждений в практику производственного и операционного менеджмента.

Что такое четвертая промышленная революция с точки зрения высоких технологий? Прежде всего это концепция, согласно которой технологии объединяют физический мир с виртуальным и обеспечивают слияние физических, цифровых и биологических систем в киберфизические системы.

А что такое индустрия 4.0 с точки зрения производственных систем? Это удовлетворение потребностей заказчика при повышении

эффективности производства товаров и услуг за счет сокращения влияния человеческого фактора на процессы, управления на основе показателей, автоматизации основных и административно-вспомогательных процессов. Обеспечить это как раз и должно внедрение киберфизических систем.

В современном обществе существует ошибочное представление, что четвертая промышленная революция сократит количество рабочих мест. Однако исследование Boston Consulting Group выявило, что, несмотря на то что более широкое использование робототехники и компьютеризации на предприятиях Германии в период до 2025 года

приведет к сокращению числа рабочих мест на сборочных и производственных предприятиях примерно на 610 тысяч, технологии помогут людям сохранить работу или вновь войти в штат сотрудников. Это снижение будет компенсировано созданием примерно 960 тысяч новых рабочих мест, прежде всего в сфере информационных технологий и работы с данными. Пример пандемии коронавируса, на мой взгляд, только усилил эту тенденцию: мало какое предприятие не ощутило дефицит специалистов, способных обеспечить удаленную работу сотрудников и кибернетическую безопасность при экстренном разворачивании новых технологий.



Но само по себе внедрение современных технологий не изменило и не изменит производственную культуру, принципы сотрудничества персонала, цепочки принятия решений и управления, поскольку трансформации, через которые необходимо пройти компаниям для полноценного перехода к индустрии 4.0, связаны в первую очередь с парадигмой управления.

Парадигма управления — это идеология, совокупность установок поведения, технологий и методов, используемых для управления социально-техническими и социально-экономическими системами. Существующую, практически реализуемую парадигму менеджмента правомерно называть традиционной. Она основывается на жестком пооперационном разделении труда, исполнении обязанностей, контроле и наказании за неисполнение (по Д. Макгрегору, это так называемая теория X).

Как опять же нам продемонстрировала пандемия, в условиях четвертой промышленной революции управлять организацией жестко уже нельзя, поскольку требуются высокая гибкость и адаптивность, революционные изменения происходят в социальной среде и касаются каждого человека.

И здесь на арену выходит новая гуманистическая парадигма в управлении, которая базируется на теории человеческого капитала, разработанной лауреатом Нобелевской премии Гэри Беккером.

Человеческий капитал — это совокупность имеющихся у людей профессиональных способ-

ностей, навыков, знаний и мотиваций. Такой капитал увеличивает свою ценность путем накопления значимой информации. Например, компании с проактивной корпоративной культурой, мотивированным и хорошо обученным персоналом, гибкой матричной структурой смогли быстро адаптироваться к вызовам настоящего кризиса. Не в последнюю очередь потому, что на пути развития производственной системы был накоплен ресурс коммуникативных компетенций и навыков решения проблем и наставничества, ведь доступ к технологиям онлайн-работы у всех был примерно одинаков. Аналитики SAP в апреле текущего года провели исследование динамики индекса доверия руководству компаний в течение четырех недель самоизоляции в России — этот индекс находился в прямой зависимости от уровня информированности сотрудников о происходящих изменениях и утверждения людей: «Мой руководитель помогает мне адаптироваться в условиях удаленной работы».

Безусловно, современный кризис — испытание, но это и прекрасная возможность для компаний провести SWOT-анализ своей парадигмы управления, оценить слабые стороны в условиях изменений внешней среды и поведения других игроков на рынке, сделать выводы. Не сомневаюсь, что львиная доля этих выводов будет касаться компетенций, мотивации людей и гибкости организации, а самая малая — технического обеспечения. Выстраиванию гуманистической парадигмы управления

посвящена методология Всеобщей системы управления, TMS, следующей страницы развития Toyota Production System.

— Хорошая тема — работа онлайн, или длительные выходные. Как компаниям выходить из этого режима? Европейские страны уже возвращаются к обычной жизни, но последствия будут ощущаться, видимо, не один год.

— Думаю, каждому руководителю помимо собственно технологического процесса, который зависит от актуальной ситуации в конкретной отрасли или цепочке поставок, стоит сфокусировать свое внимание на трех направлениях.

Во-первых, бизнес и процессы. Столько лет твердили про глобализацию экономики, глобальные возможности и угрозы, и вот случилось. Неважно, чем вы занимаетесь, в какой стране находитесь, убыток или гигантский рост принесла вам пандемия, — это только начало изменений. Важно именно сейчас, по горячим следам, оценить устойчивость своего бизнеса к глобальным вызовам. Настал момент перейти Рубикон всем тем, кто откладывал внедрение цифровых технологий, оптимизацию процессов, трансформацию системы управления, обучение и развитие персонала. Проведение управленческого мозгового штурма, например, по методике SWOT-анализа будет в том числе и мощным инструментом пробуждения командного духа и накопления коллективной значимой информации.

Во-вторых, внешняя среда и мировой опыт. Сейчас как никогда открыты возможности



для онлайн-бенчмарка. Обычно увидеть опыт конкурентов, познакомиться с мировыми или отраслевыми трендами непросто, сейчас же многие конференции и саммиты переведены в онлайн, в том числе целый ряд мероприятий Международной недели производительности 2020 пройдет в цифровом или смешанном формате. Используйте эти возможности, изучайте лучшие практики. Воспользуйтесь опытом компании ERG и создайте свой конкурс проектов на базе почерпнутых знаний — это не только даст экономический эффект, но и раздвинет границы ваших творческих возможностей.

В-третьих, люди и безопасность. Подавляющее большинство сейчас испытывает депривацию — сокращение либо полное лишение возможности удовлетворять свои основные потребности, психофизиологические и социальные. У одних депривация способствует повышенной конфликтности, раздражительности и даже агрессии, направленной как наружу — на людей, предметы и оборудование, так и на себя. Возрастает риск алкоголизма, наркомании, суицида. У других, наоборот, депривация вызывает заторможенность всех процессов, снижение когнитивных функций, апатию.

Очевидно, что оба состояния рискованны, причем как на производствах с опасными условиями труда, так и в социально-контактных процессах. Надо как можно быстрее и мягче ввести людей в трудовой график, обеспечить безопасное поведение и соблюдение ТБ, достичь количественных и качественных показателей.

И здесь на первое место выходит потенциал корпоративной культуры, проектов социального волонтерства, улучшений, наставничества — всего того, что способствует поднятию эмоционального фона, увлечению людей новой темой. Нельзя забывать о необходимости изменения

фокуса стимулирования труда с материального на моральный: продуктивные и полезные стендапы, интересное обучение, конструктивная обратная связь, различные мини-конкурсы «Лучшее рабочее место дня», похвала и поддержка — все эти мероприятия будут побуждать человека к действию, поиску решений и фиксации внимания на задаче, процессе и результате.

— Известно, что результаты борьбы с коронавирусной инфекцией в Чехии — одни из лучших в Европе. Что, на ваш взгляд, стало драйвером в управлении эпидемией в этой стране — особенностями национальной культуры, правильные решения, уровень здравоохранения?

— Если спросить обычного гражданина, то, скорее всего, по отдельности он раскритикует каждый из факторов, который вы назвали, но с плохим скрытым удовольствием подтвердит, что да, мы справились очень хорошо. Мы же с коллегами из Международной академии производственности с первых дней противоэпидемиологических мероприятий с интересом наблюдали, какие результаты принесет классическая методика управления изменениями, которой, как было видно, придерживалось руководство. Напомню, Чехия — парламентская республика, роль главного менеджера исполняют правительство и его председатель.

Множественные подходы к управлению изменениями сводятся к семи основным элементам, которые и были положены в основу противоэпидемиологической программы:

1. Определите необходимость изменения

От момента появления первого пациента до объявления чрезвычайного положения в стране прошло девять дней — за это время правительство проанализировало масштаб и характер возможного развития ситуации с учетом того, что на момент роста эпидемии в Северной Италии там на каникулах, только по оценкам туристических компаний, находилось порядка 200 тысяч чешских семей с детьми.

В течение первой недели постепенно были оценены ресурсы здравоохранения страны, создан кризисный штаб во главе с самым авторитетным ученым-эпидемиологом и разработан поэтапный план разворачивания противоэпидемиологических мероприятий в зависимости от развития ситуации. Сразу во всех средствах массовой информации стали озвучиваться текущие и целевые показатели для перехода к очередному этапу ограничений. Стоит отметить и демонстрацию правительством и СМИ необходимости изменений: как только было введено обязательное ношение масок, все члены правительства, дикторы телевидения, журналисты появлялись в телеэфире и давали интервью только в масках.

2. Создавайте ясное, привлекательное видение будущего

Формула «если... то» звучала в разных форматах из уст разных людей. Естественно, многие граждане были обеспокоены ситуацией в Италии, откуда всё возвращались и возвращались горнолыжники, и каждый, конечно, хотел, чтобы и у нас

не случилось так же, как там, — образ привлекательного будущего строился от противного.

3. Добивайтесь реальных результатов в работе и успехов на ранних стадиях процесса изменений

Чехия, как и большинство стран, столкнулась с нехваткой индивидуальных средств защиты, недостатком аппаратов ИВЛ, отсутствием юридических оснований для ограничения прав и свобод граждан. И каждый из этих пунктов был детально, последовательно отработан, что сопровождалось объяснением и освещением всего процесса в СМИ. На второй неделе по телевидению запустили образовательный канал с уроками для школьников начальных классов. Был организован авиамост Китай — Чехия, и каждый день гигантский самолет «Руслан» приземлялся в аэропорту Праги, а жители в режиме реального времени видели, как разгружают и распределяют по областям и лечебным учреждениям аппараты, средства индивидуальной защиты, тесты и прочее. Тем самым кризисный штаб показывал людям: у нас получается, мы на верном пути, что, конечно же, укрепляло веру в собственные силы.

4. Информировать, информировать и еще раз информировать

Кризисный штаб не только добивался результатов каждый день, будь то поставки из Китая, трудовая мобилизация студентов-медиков или срочное принятие законодательных актов, но и во всех формах, через все СМИ полно, регулярно и до-

ступно для каждого культурного уровня доносил информацию о развитии ситуации, планируемых решениях и возможном развитии событий.

5. Постройте сильную, приверженную изменениям, направляющую коалицию, которая включит в себя высшее руководство

В пятницу первой недели нарастания эпидемии правительство заседало всю ночь, разрабатывая стратегию, структуру кризисного штаба, вызывая одного за другим председателей профессиональных и отраслевых союзов для консультации и выработки решений. В четыре утра были опубликованы меры, которые на первый взгляд могли бы вызвать волну протестов: закрытие учреждений общественного питания, всех мест для досуга как в помещении, так и на свежем воздухе, магазинов. Однако не последовало никакого сопротивления со стороны граждан и бизнеса. Социальные сети и СМИ были полны разъяснений от авторитетных представителей профессиональных сообществ, людей с высоким рейтингом доверия, которые выступали единым фронтом. Даже оппозиция, традиционно очень активная в стране, поддерживала действия кризисного штаба.

6. Делайте изменение сложным... и простым

Крупномасштабные и сложные изменения совершить легче, чем небольшие и постепенные, утверждает теоретик менеджмента Ричард Фарсон. В Чехии изменения затронули все сферы жизни государства, бизнеса, домохозяйств и отдель-

ных граждан, но сбалансированная система и поэтапность обеспечили необходимую гибкость для маневра, чем кризисный штаб регулярно пользовался, настраивая количество и глубину воздействий в зависимости от развития ситуации.

7. Помните: люди не противятся собственным идеям

В то время как в некоторых странах родители студентов-медиков возмущаются, что молодых людей привлекают к борьбе с коронавирусом, в Чехии в первые же дни эпидемии студенты медицинских факультетов организовали в Facebook группы волонтеров для помощи пенсионерам и нуждающимся, которые оказались в изоляции. Именно эти волонтеры впоследствии стали основной силой трудовой мобилизации студентов, работая в экспресс-лабораториях и освобождая тем самым дипломированных врачей для помощи тяжелым пациентам.

Недостаток масок практически мгновенно был компенсирован крупномасштабной акцией «Шьем и раздаем маски нуждающимся». Шили школьники и учителя, рабочие и пенсионеры, мужчины и женщины, малоимущие и звезды шоу-бизнеса. На главных архитектурных символах Чехии — Национальном музее, театре, костелах — появился народный лозунг «Справимся вместе» на фоне государственного флага, что объединяло и вдохновляло людей, заставляя добровольно соблюдать карантин и ограничения.

Все эти меры в совокупности позволили на конец апреля добиться даже лучшего результа-

та, чем планировал кризисный штаб, — 7642 заболевших против 15 тысяч прогнозируемых.

Думаю, этот опыт — лучшее подтверждение того, что навык управления изменениями является в современном мире наиболее востребованной компетенцией и руководителя, и специалиста.

— Поэтому вы выбрали главной темой Международной недели производительности 2020 «Управление изменениями в эпоху индустрии 4.0»?

— Мы как в воду глядели, хотя эта тема была анонсирована еще в январе. Опыт мероприятий IPW прошлого года однозначно показал, что именно это является самым сложным в повышении производительности, независимо от того, лидер ли это мирового рынка, такой как «Норильский никель» или Liberty House Group, или небольшой региональный телекоммуникационный бизнес. Именно умение определить стратегию и тактику изменений, реализовать их на производственных площадках и в процессах, сформировав при этом команду приверженцев и вдохновив людей на движение к совершенствованию, способно привести к повышению производительности и экономической эффективности компаний, достижению высокого качества жизни и гармоничного развития человеческого потенциала, что, по нашему мнению, является основой прогресса и социального благополучия в мире.

Беседовала Татьяна Киселева, главный редактор журнала Business Excellence