

Дизайн организационных изменений

Журнал: Справочник по управлению персоналом

Год: 2015

Номер: №3

Автор: Денисова А.В.

Рубрика: Опыт Тема - 03-2015

В реалиях сегодняшнего дня выживает тот, кто быстрее адаптируется к меняющимся условиям рынка. Именно поэтому внедрение изменений в компании становится залогом успешности бизнеса. Однако, по статистике, 70% подобных проектов заканчиваются неудачей. Дизайн-мышление позволяет эффективно планировать и внедрять изменения в организации благодаря ориентации на ожидания стейкхолдеров (заинтересованных сторон), креативной выработке идей и вовлечению максимального количества сотрудников. В этом случае изменения происходят органично и внедряются наиболее эффективно.

Ариадна Денисова, канд. экон. наук, генеральный директор ООО «Драйвер перемен», тренер, консультант, фасилитатор, сертифицированный специалист по управлению глобальным вознаграждением (GRP, Worldatwork), Москва



Дизайн-мышление (design thinking) – это структурированный подход к решению проблем, в основе которого лежат принципы дизайна, ориентированного на людей (human-centered design), совместный поиск идей, экспериментирование и визуализация. Этот подход вообрал в себя многие методы, которые ранее с успехом использовались в различных областях, например фасилитацию¹, интервьюирование, фокус-группы и др. Дизайн-мышление часто называют разновидностью *out-of-the-box thinking* – нестандартного мышления, заставляющего выйти за пределы известного.

Основателем современного дизайн-мышления считается американская дизайнерская фирма IDEO², инициировавшая открытие в Стэнфордском университете школы дизайн-мышления D.school. Она же выявила и обозначила следующие пять этапов в дизайн-мышлении: понимание, фокус, создание идей, прототипирование, тестирование³. На стадии понимания проводится исследование потребительских предпочтений, затем участники

процесса анализируют полученные данные и, возможно, выявляют проблемы. Далее генерируются идеи, которые позволяют решить проблемы, создается прототип продукта или услуги, проводится его тестирование и при необходимости корректировка. Так чередуются этапы анализа и синтеза, когда сначала общее расчленяется на части, а затем собирается новая комплексная модель. Количество этапов может различаться, постоянной остается их последовательность. Изначально принципы дизайн-мышления применялись в сфере маркетинга для создания новых продуктов и услуг. Однако затем их с успехом стали использовать для решения таких задач, как разработка стратегии, анализ бизнес-процессов, прогнозирование будущего и др. Основным инструментом дизайн-мыслителя стали стикеры, на которых записывают характеристики продукта, мнения потребителей, идеи и т. п. В ходе групповой работы стикеры помещаются на стену (доску), выстраиваются в различные схемы, благодаря чему удается визуализировать процесс принятия решения.

Ниже представлена адаптированная и расширенная модель IDEO, позволяющая использовать подход дизайн-мышления для эффективного управления организационными изменениями. Модель состоит из восьми этапов, суть которых описана в *табл. 1*.

¹ Фасилитация – облегчение взаимодействия внутри группы, процесс оказания помощи в выполнении задачи, решении проблемы или достижении соглашения. Подробнее см. «Справочник по управлению персоналом» № 5, 2014 г.

² Подробнее см. Браун Тим. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. – М.: Манн, Иванов и Фербер. 2012.

³ Следует отметить, что тестирование позволяет в том числе выявить, необходимы ли корректировки, и затем принять соответствующее решение.

Таблица 1. Этапы дизайна организационных изменений

№ п/п	Этап	Цель этапа	Используемые методы ⁴
1	Исследование	Проводится оценка текущей ситуации, выясняется мнение стейкхолдеров, проводится анализ факторов, влияющих на ситуацию	Опросы Фокус-группы Наблюдение Анализ данных Интервью Обсуждение «Один день из жизни» ⁵ И т. д.
2	Выявление проблем	Определяется текущая ситуация	Анализ данных Визуализация Дискуссия Конструирование ⁶ Mind mapping (ментальные карты) ⁷ И т. д.
3	Формирование будущего	Формируется желаемое видение будущего	Визуализация Фасилитируемая дискуссия Конструирование Mind mapping (ментальные карты) «Форсайт» ⁸ И т. д.
4	GAP-анализ (анализ разрыва)	Оценивается разрыв между желанным будущим и сегодняшним днем. Выявляются изменения, которые необходимо произвести	Анализ данных Экспертная оценка Фасилитируемая дискуссия «Мировое кафе» И т. д.
5	Решение	На основе выявленных разрывов между желаемым и текущей ситуацией выбираются способы решения проблемы и достижения желаемого будущего, производится планирование дальнейших действий, распределяется ответственность между участниками, подготавливаются агенты изменений	Мозговой штурм Голосование «Мировое кафе» ⁹ Планирование И т. д.
6	Тестирование	Для подтверждения гипотезы выбранные решения внедряются в качестве пилотного проекта, визуализируются и документируются или отрабатываются на симуляции. В случае необходимости предложенные решения и план	Пилотный проект Симуляции Моделирование Визуализация

⁴ Выбор метода зависит от следующих параметров: цели мероприятия, состав участников и место встречи, особенности оргкультуры компании.

⁵ «Один день из жизни» – упражнение, позволяющее взглянуть на продукт/услугу глазами потребителя. Подразумевает необходимость встать на место клиента и посмотреть на продукт/услугу его глазами.

⁶ Конструирование может быть выполнено путем рисования, создания модели на основе конструктора либо из подручных материалов.

⁷ Mind mapping (ментальные карты, карты ума) – кустообразные диаграммы, разработанные Тони Бьюзеном для эффективного представления информации.

⁸ «Форсайт» – совместный процесс построения видения будущего, нацеленный на повышение качества принимаемых решений и планирование совместных действий.

⁹ «Мировое кафе» – метод фасилитации, при котором участники встречи обсуждают вопрос за отдельными столами, периодически меняясь ими. Один из сидящих за столом остается в качестве «хозяина» и знакомит вновь присоединившихся с результатами предыдущего обсуждения.

		корректируются	И т. д.
7	Внедрение и оценка	Непосредственное внедрение изменений. Особое внимание на данном этапе уделяется внутренним коммуникациям, а также оценке эффективности предложенных решений	Планирование Коммуникация Обучение агентов изменений Анализ данных Опросы, фокус-группы Наблюдение Интервью Обсуждение и дискуссия Оценка эффективности И т. д.
8	Уроки	Исходя из результатов предыдущих этапов проводится анализ изменений, полученные выводы разбираются и накапливаются в базе знаний компании	Документирование Обсуждение И т. д.

Рассмотрим, как эта модель работает на практике.

В крупной производственной компании возникла необходимость трансформировать HR-функцию, с тем чтобы повысить ее эффективность и улучшить восприятие службы по персоналу сотрудниками организации, в том числе как потребителями услуг. До этого она воспринималась исключительно как административное подразделение, не влияющее на успешность бизнеса. Новый HR-директор принял решение сделать функцию более бизнес ориентированной и увеличить ее вклад в реализацию стратегии компании.

На этапе исследования работники HR-службы в течение месяца проинтервьюировали всех

руководителей подразделений (72 человека) и отдельных, случайно отобранных сотрудников с целью выяснения восприятия HR-отдела, удовлетворенности его работой, пожеланий. Интервью проводилось в свободной форме, в ходе опроса участников просили сказать, с чем у них ассоциируется HR, и объяснить свой выбор. Среди названных вариантов были, например, учительская, справочная, балласт. Также опрошенных просили оценить удовлетворенность работой HR-службы в процентах от 0 до 100% и дать комментарии к своей оценке. Кроме того, HR-специалисты получили возможность выбрать подразделение и попробовать себя в роли их работников, в течение недели

выполняя задания руководителя. Главным условием было отсутствие повторений в выборе отдела. Так они смогли взглянуть на работу HR-службы глазами сотрудников компании, понять, что можно улучшить, а также получить обратную связь из первых уст. По результатам опроса удовлетворенность деятельностью HR оказалась равна 48% вместо 75%, на которые рассчитывали сотрудники службы. Далее подразделение, ответственное за обучение и развитие, организовало для отдела по персоналу двухдневную стратегическую сессию. Фасилитатором встречи выступил приглашенный профессионал. Программа встречи представлена в *табл. 2*.

Таблица 2. План стратегической сессии

№ п/п	Этап встречи	Метод	Время, мин.
1-й день			
1	Приветственное слово фасилитатора, договоренности о повестке и правилах		10
2	Упражнение для разогрева участников		10
3	Презентация HR-директора «Результаты оценки удовлетворенности персонала работой HR»	Презентация	35
4	Обсуждение и систематизация выявленных в ходе опроса проблем	Разбивка на группы по 5–6 человек. Фасилитируемая дискуссия в малых группах	40

5	Кофе-брейк		15
6	Упражнение для разогрева участников		10
7	Формирование концепции будущего HR	Работа в малых группах: <ul style="list-style-type: none"> • Визуализация концепции в форме обложки делового журнала • Групповое обсуждение пожеланий сотрудников 	60
8	Обед		60
9	Формирование концепции будущего HR	Создание общей ментальной карты	60
10	Анализ разрыва между настоящим и желаемым будущим, выявление барьеров и ключевых факторов успеха	Работа в малых группах на листах флипчарта. Голосование	60
11	Кофе-брейк		15
12	Упражнение для разогрева участников		10
13	Мозговой штурм «Пути решения проблем»	Мозговой штурм	40
14	Выявление приоритетных путей решения проблем	Голосование	20
15	Подведение итогов дня, обратная связь	Обсуждение	15
2-й день			
1	Приветственное слово фасилитатора, договоренности о повестке		10
2	Упражнение для разогрева участников		10
3	Обзор итогов работы 1-го дня		15
4	Составление карты трансформации	Формирование групп по отделам HR-службы. Нанесение стикеров с решениями на карту трансформации по отделам	40
5	Кофе-брейк		15
6	Создание планов работы для каждого отдела HR	Групповая работа каждого отдела над созданием подробного плана действий	90
7	Обед		60
8	Упражнение для разогрева участников		10
9	Презентация планов работы каждого из отделов	Презентация	90
10	Назначение рабочей группы HR-директором		10
11	Подведение итогов дня, обратная связь		15

Для анализа результатов исследования и выявления проблем

в ходе встречи HR-директором были озвучены полученные в ходе опроса данные. Все проблемы были обозначены на стикерах и наклеены на доску. Затем собравшиеся в количестве 31 человека систематизировали выявленные проблемы, благодаря чему удалось сформировать следующие их кластеры: недостаточная коммуникация; низкий уровень бизнес-компетенций; низкий уровень сервиса (для внутренних клиентов); отсутствие инициатив, способствующих успешному внедрению стратегии; устаревшие методы и технологии; отсутствие аналитики.

В группу «Недостаточная коммуникация» вошли такие проблемы, как отсутствие информации о проектах в сфере HR, отсутствие HR-раздела на портале, недостаточно понятная система премирования, непонимание работниками принципов карьерного продвижения в компании и т. п. Низкий уровень бизнес-компетенций означал непонимание сотрудниками HR-службы принципов финансового и бухгалтерского учета, особенностей бизнеса компании; невладение информацией о причинах отклонений в HR-бюджете,

неспособность грамотно его обосновать, оперативно реагировать на изменение стратегии бизнеса и т. п. Под низким уровнем сервиса работники компании подразумевали долгий срок обратной связи от HR и длительное выполнение запросов (более двух дней); большой срок закрытия вакансий; не всегда доброжелательное отношение и качественное выполнение работы (ошибки в документах) со стороны HR-коллег, бюрократический подход и т. п. Кластер «Отсутствие инициатив, способствующих успешному внедрению стратегии» включал в себя такие проблемные зоны, как устаревшая система оплаты труда, не ориентирующая работников на достижение ключевых показателей эффективности; обучение персонала, не связанное с задачами компании; отсутствие собственной стратегии, неэффективная оргструктура HR-службы, ориентация на администрирование, отсутствие проактивного подхода, когда решения предлагаются исходя из потребностей бизнеса, а не на основе запросов руководства. К группе «Устаревшие методы и технологии» были отнесены отсутствие автоматизации HR-процессов, необходимость геймификации обучения, неразвитость

дистанционного обучения, слабое использование соцсетей для подбора персонала. Наконец, кластер «Отсутствие аналитики» вообрал в себя проблемы, связанные с неиспользованием HR-службой инструментов аналитики, из-за чего принимаемые ею решения были недостаточно обоснованными, с точки зрения руководства, необходимая статистика не собиралась и не обрабатывалась, не было даже ответственных за эту функцию. На третьем этапе работы по модели HR-специалисты перешли к **формированию видения будущего** своей функции. Они разбились на группы (6 групп в количестве 5–6 человек) и обсудили желаемые перспективы: «Наш HR через год». Результаты каждая группа презентовала, нарисовав обложку известного делового журнала, в котором как будто бы должна была выйти статья об успехах службы управления персоналом. Затем были озвучены пожелания опрошенных на первом этапе сотрудников компании. Участники сессии получили возможность сравнить свое видение с точкой зрения других подразделений. В результате они составили общую картину будущего HR-функции в виде ментальной карты (mind map) (рис. 1).

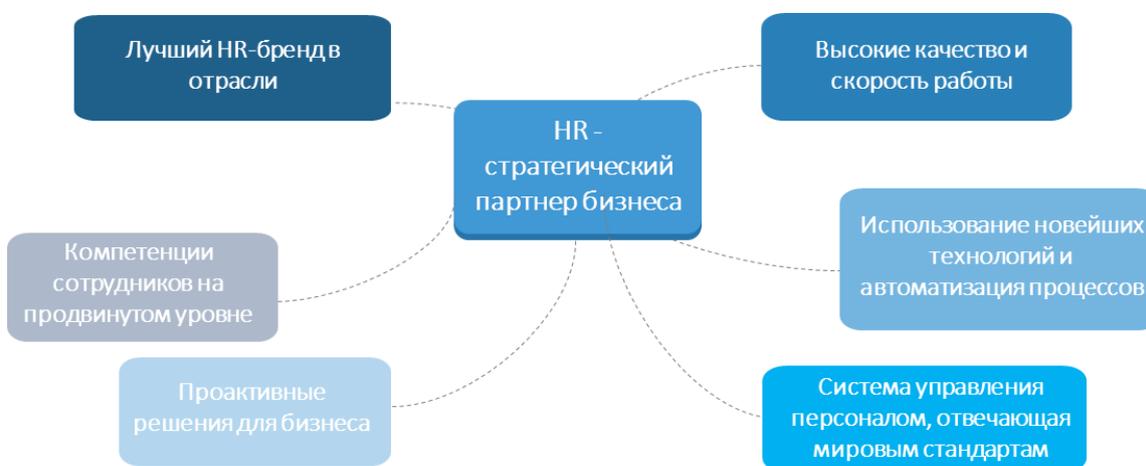


Рис. 1. Ментальная карта: будущее HR-функции

Четвертым шагом стал **анализ разрыва между настоящим и желаемым будущим**. В ходе групповой работы на листах флипчарта были выявлены ключевые факторы успеха и барьеры на пути к достижению цели для каждой из ветвей ментальной карты. Для основных ветвей было выделено по два флипчарта: «Барьеры» и «Ключевые факторы успеха (КФУ)». Группы сотрудников (5–6 человек) по очереди подходили к паре листов и дописывали свои предложения. Далее путем голосования определялись наиболее вероятные барьеры и КФУ. Например, для блока «Высокие качество и стандарты работы» были выявлены такие барьеры, как отсутствие автоматизации, большое количество согласований и

бюрократических процедур, необходимость сделать все «еще вчера», большая нагрузка. В качестве ключевых факторов успеха были названы трансформация HR-процессов, уменьшение количества согласований, автоматизация процедур. Анализ разрыва является очень важным этапом, поскольку использует так называемый эффект ментального контраста. Профессор Габриэль Эттинген (Gabriele Oettingen) со своими коллегами из Университетов Гамбурга и Нью-Йорка в ходе экспериментов установили, что мотивация к достижению целей будет выше, если сначала представить желаемое положение дел, а потом сопоставить его с тем, что произойдет, если задача не будет выполнена. На данном этапе

участники получают возможность сопоставить видение и проблемы. **Для поиска решений по устранению разрыва** был проведен мозговой штурм, в ходе которого участники определили мероприятия по улучшению работы HR. Затем с помощью голосования были выбраны наиболее приоритетные из них. Результаты были нанесены группами (образованными сотрудниками конкретных отделов HR-службы) на шаблон карты трансформации (рис. 2), отражающей ответственность отдельных направлений HR и предполагаемый период внедрения инициатив. На основе этой карты были составлены планы действий для каждого из отделов. Формат плана представлен в табл. 3.

Таблица 3. План работы отдела по управлению компенсациями и льготами на 2014 г.

№ п/п	Этап	Период работы над этапом	Ответственное лицо	Ресурсы	Результат
1	Внедрить систему премирования проектных команд	1й квартал 2014	Руководитель проекта Иванова А.Н.	10 млн руб – фонд премирования	Эффективно работающая премиальная система
2	Провести оценку вовлеченности персонала	2й квартал 2014	Начальник отдела Калязина М.И.	1 млн руб – оплата услуг провайдеров	Индекс вовлеченности и план мероприятий по повышению вовлеченности
3	Внедрить систему нематериальной мотивации	2й – 3й квартал 2014	Руководитель проекта Синдякина Е.П.	1 млн руб	Внедрение мероприятий, направленных на мотивацию персонала
4	Разработать систему грейдинга должностей	3й квартал	Начальник отдела Калязина М.И.	1,2 млн руб – оплата услуг провайдеров и обзоров зарплат	Система грейдинга, готовая к апробации
....					

После проведения стратегической сессии назначенная HR-директором рабочая группа, в которую вошли представители всех отделов службы управления персоналом, продолжила работу над внедрением изменений. **На этапе «Тестирование»** обычно создается некий прототип разработанного продукта и проводится его испытание на потребителях. Однако когда речь идет об услугах, создание физического прототипа не всегда возможно. Поэтому было решено устроить презентацию с описанием всех проектов, а также выгод от них. Презентацию представили на утверждение управляющему комитету компании (все проекты были одобрены и получили статус «к реализации»), после чего

группа приступила к внедрению инициатив. По каждому проекту (см. *рис. 2*) была создана пилотная группа, руководителем которой выступал лидер-пилот. Он же отвечал за успешность внедрения проекта: соблюдение сроков и бюджета, соответствие законодательству, качество результата. Раз в квартал HR-команда встречалась и обсуждала ход внедрения проектов, возникающие проблемы и пути их решения. Происходил обмен практическими знаниями, опытом, что предусмотрено последним этапом дизайна организационных изменений. Таким образом дизайн-мышление позволило вовлечь в процесс трансформации всех HR-сотрудников, ориентировать работу подразделения

на удовлетворение интересов внутренних клиентов и реализацию стратегии компании. Визуализация дала возможность наглядно представить планируемые изменения и увеличить вероятность успешного завершения проекта, так как зрительная информация лучше воспринимается и надолго запоминается. Методы фасилитации усилили творческую составляющую процесса. Работа на флипчартах повысила готовность выполнять принятые решения. По итогам завершения проектов во II квартале 2015 г. служба управления персоналом планирует повторить опрос сотрудников на предмет выяснения их удовлетворенности работой HR. Целью является показатель, равный 75%.

Рис. 2. Карта трансформации HR-функции

