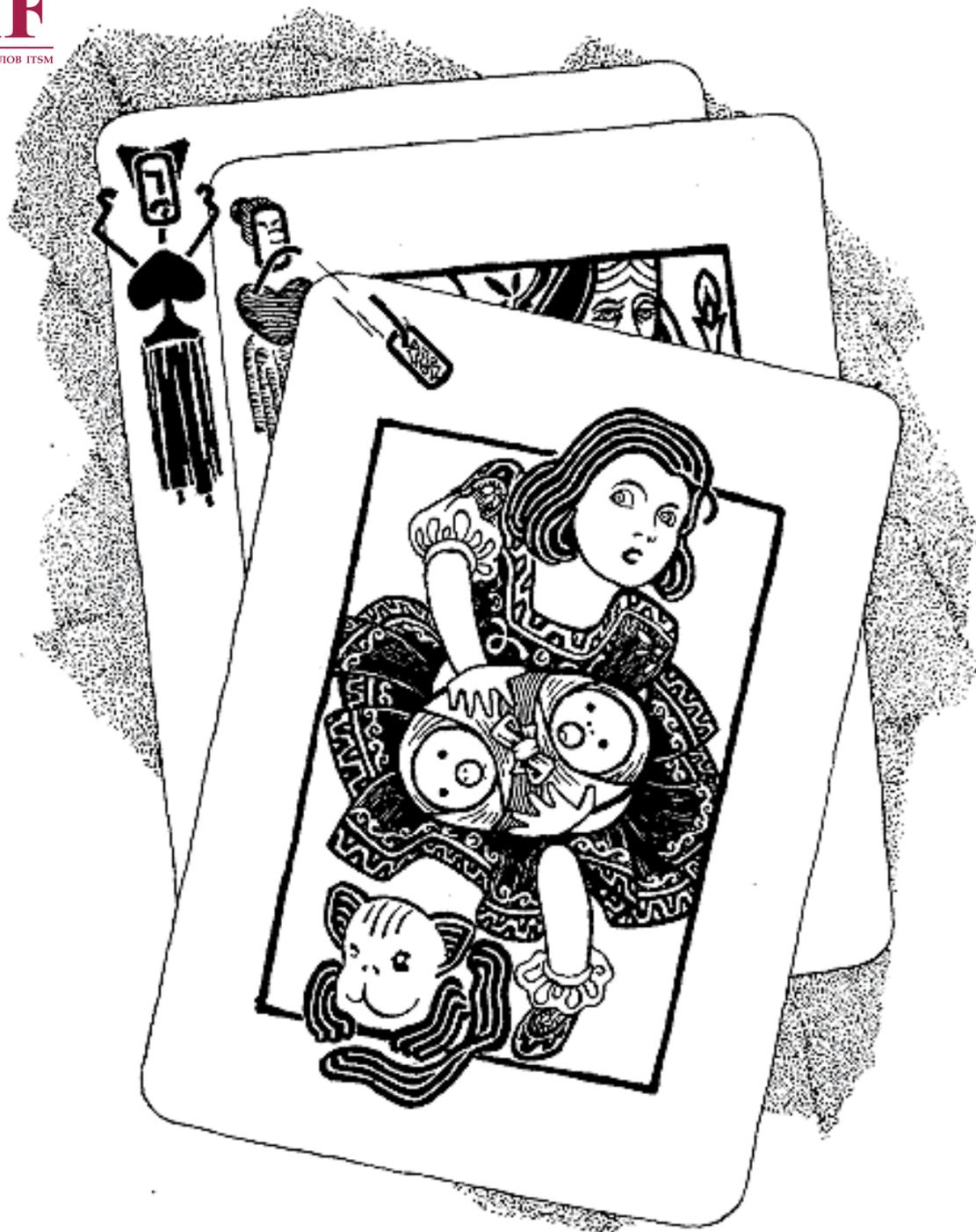


Совместно с

itSMF

СООБЩЕСТВО ПРОФЕССИОНАЛОВ ITSM



Важность РЕАЛЬНОЙ поддержки руководства

Статья впервые опубликована в 2012 г. в одном из выпусков журнала At Your Service («К вашим услугам») международного отделения itSMF. На русском языке впервые опубликована в «Альманахе itSMF России 2012».

«... Ну, конечно же, и я, и управленческая команда активно участвуем в проведении этого изменения!». Мы постоянно слышим это. А между тем, при проведении тренингов ABC of ICT¹, среди всех возможных барьеров «отсутствие поддержки руководства» до сих пор расценивается как «номер 1». Некоторые эксперты считают, что реальная «поддержка руководства» — это миф, в то время как другие уверены, что никакое изменение без нее не реализуемо. По моему опыту, менеджмент, как правило, полагает, что он в достаточной мере проявляет участие. Проблема в том, что это участие — часто совсем не то, что необходимо компании. В этой статье приведен случай, когда руководство полагало, что вносит достаточный вклад в проводимые изменения, но простая проверка помогла ему осознать свою ошибку и сфокусироваться на том, что было действительно необходимо.

Пол Вилкинсон

В ИТ индустрии более 25 лет. Занимал различные должности от программиста до руководителя группы разработки и менеджера ИТ-услуг. Более 15 лет занимается ITSM. Является содиректором и владельцем компании GamingWorks, которая разработала известную во всем мире симуляционную игру «Apollo 13 – an ITSM case experience».



СIO крупной международной финансовой организации решил провести ряд мероприятий по развитию ITSM, однако не смог мотивировать сотрудников и столкнулся с сопротивлениями и преградами. Для решения данной проблемы был организован ряд симуляционных тренингов (игра «Apollo 13»). Целью их проведения было получение предложений по улучшению, которые бы помогли компании реализовать необходимые изменения. В ходе тренинга представители компании учились применять подходы ITSM на практике. Симуляция показала, что одной из главных проблем является частичное или полное отсутствие поддержки руководства. Под «поддержкой руководства» здесь подразумевается следующее:

- постановка и донесение до сотрудников четких целей;
- назначение ролей, ответственности, распределение полномочий, определение подотчетности;
- отслеживание и поощрение «ожидаемого поведения»;
- демонстрация пагубности поведения типа «говорю одно, делаю другое» («saying yes but doing no»), которое выявилось в ходе предварительных тренингов.

Каждый тренинг СIO и руководители компании начинали с обзора нового видения, ценностей и целей компании. В конце дня они приходили для того, чтобы рассказать сотрудникам, как будут реализованы полученные в течение дня предложения по улучшению, тем самым демонстрируя свое участие в происходящих изменениях. Энергия была ключом и все были уверены, что изменения обязательно будут реализованы. Руководство обещало приоритезировать предложения по улучшению и использовать их в текущей деятельности (если не во всей, то хотя бы в некоторых направлениях).

¹ Сокр. от Attitude, Behavior and Culture of Information Communication Technology (с англ. «Отношение, Поведение и Культура в Информационных и Коммуникационных Технологиях»).

Контрольный визит

То, насколько полезным будет тренинг, напрямую зависит от того, как полученные на нем знания и навыки будут применены в конкретных ситуациях. Как правило, очень немногим компаниям удается сходу применить новые знания на практике,

поэтому очень важно через некоторое время проводить контрольные визиты по результатам тренинга. Поэтому я предложил СЮ прийти в компанию через 6 месяцев после окончания тренинга и самостоятельно проверить, были ли проведены улучшения и изменились ли отношения, поведение и культура² в ИТ. Он согласился. «Это хороший способ нас стимулировать, да и наличие внешнего контроля поможет нам не расслабляться», – сказал он.

По прошествии шести месяцев я вернулся в компанию и мне дали возможность свободно общаться с любыми сотрудниками, с которыми я захочу. Всем им были заданы простые вопросы:

- Чего мы пытались/пытаемся достичь? (Все ли об этом знают?)
- Чего мы уже достигли (основываясь на полученных на тренинге предложениях и рекомендациях)? Почувствовали ли Вы эти изменения? Затронули ли они Вас лично?
- Достигли ли мы необходимых изменений в поведении сотрудников? (Все ли демонстрируют ожидаемое поведение и стараются исправлять нежелательное?)
- Чего мы не смогли достичь? Например, расширения области ответственности сотрудников.
- Какое сопротивление мы встретили? (Какие барьеры до сих пор мешают в достижении успеха?)

Ниже я опишу то, что мы обнаружили.

Чего мы пытались/пытаемся достичь?

1. Очень немногие смогли описать видение ИТ.
2. Никто не смог назвать три ключевых направления (целевые области) улучшения ИТ. Хотя эти направления являлись целью всех мероприятий по совершенствованию:
 - операционная эффективность;
 - качество услуг;
 - ориентированность на людей («It's all about people»).
3. Никто не смог назвать ключевые ценности. В то время, как ожидалось, что сотрудник следует перечисленным ниже правилам:
 - делай правильные вещи, делай вещи правильно («do the right things, do things right»);
 - не усложняй («keep it simple»);
 - подтверждай слова делом («walk-the-talk»);
 - сделка есть сделка («agreement is an agreement»);
 - занимайся саморазвитием («personal stretch»).
4. Никто не смог назвать ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI), которые должны были подтвердить, что поставленные цели были достигнуты. Сотрудники не интересовались значениями показателей, они ожидали, что менеджеры сами должны предоставлять им эту информацию. Они не ассоциировали цели, задачи и KPI компании со своими, в то время как во время тренинга этот пункт был назван ключевым улучшением, необходимым компании.

Комментарий руководства: «Мы общались с сотрудниками! Все наши менеджеры старались донести до них видение, ключевые цели и др.!»

Заметьте, что старались донести дважды, в первый раз на старте проекта, во второй – во время тренинга.

Чего мы уже достигли?

Задаваемые мною вопросы были связаны с «ожидаемым поведением» сотрудников и с улучшениями, предложенными и полученными в ходе проведения тренингов.

1. Большинство сотрудников указали на то, что улучшения коснулись «стоимости владения» или «удовлетворенности заказчика» (в то время, как на самом деле от них требовалось назвать «консолидацию ИТ» и «модернизацию Service Desk»).
2. Сотрудники считают, что менеджеры влияют (неявно) на стратегические цели и KPI.

²Attitude, Behavior and Culture.

3. Благодаря тренингам некоторые сотрудники (но далеко не все) стали свободнее общаться друг с другом и увереннее делегировать задачи. Однако, менеджеры открыто не поощряют такое изменение и никак его не стимулируют.
4. Между рабочими группами стало больше личного общения вместо общения посредством электронной почты, меньше писем стало перенаправляться другим группам с фразой «это не к нам!».
5. Отношения с заказчиками стали более прозрачными (в некоторых группах). Если соглашение не может быть достигнуто, заказчику прямо об этом говорится и предлагаются альтернативы.
6. Сотрудники до сих пор не отмечают достигнутые успехи, не говорят о них открыто на рынке, не афишируют ни внутри, ни вне компании.
7. Менеджеры до сих пор не признают и не поощряют ожидаемое поведение и достижения сотрудников.
8. Некоторые менеджеры следуют принципу «подтверждай слова делом» (но далеко не все).



Управленческая команда признала, что внимание руководства к сотрудникам быстро иссякло и сосредоточилось на других высокоприоритетных задачах

Комментарий руководства: «Мы достигли большего! Мы получили замечательные результаты по целому ряду KPI. Руководство хорошо осведомлено о стратегии, этот вопрос всегда стоит в плане всех управленческих встреч».

Но как же план встреч групп и подразделений? Что насчет общения с группами и празднования успехов с ними?

Чего мы не смогли достичь?

В компании слишком мало внимания уделяется делегированию полномочий для реализации предложенных улучшений и самому процессу проведения улучшений. Несмотря на то, что во время тренингов на это делался отдельный акцент, у руководства оказалось слишком много других приоритетов.

Всё дело в людях. Очень мало внимания уделяется развитию сотрудников, их взаимодействию с руководством. Менеджмент не организует обучение персонала и тренинги для групп. Руководство полагает, что сотрудники сами вдруг получают все необходимые им компетенции и полномочия для эффективной работы.

Только один сотрудник старался применять в своей работе опыт, полученный им во время тренинга. Он написал «личные задачи по улучшению», которые сформулировал во время тренинга, а затем обсудил их с менеджером во время личной встречи по оценке его работы. Но это было скорее исключение, в основном менеджеры не стремились обсуждать задачи по персональному развитию сотрудников.

Менеджеры и сотрудники не боролись с нарушением соглашений («соглашение есть соглашение») или с нежелательным поведением, хотя и тот, и другой пункт при проведении тренинга определялись как ключевые факторы успеха.

Самый важный ключевой фактор, который был выявлен в ходе тренинга и которого желали все сотрудники (формирование «Базы данных известных ошибок, KEDB³») и во-все не был учтен! Все это вызвало разочарование и обиду сотрудников. «Менеджеры нас не слышат!», «Менеджеры не держат слово!», «Менеджеры не общаются с нами, почему никто с этим ничего не делает?!»

Комментарий руководства: «Мы говорили сотрудникам, что от них ожидается дополнительная ответственность и что они вправе предлагать улучшения... Сколько раз нам нужно это им повторять?»

Но что тогда значат правило «подтверждай слова делом» и цель «ориентированность на людей?»

Во время интервью сотрудников также просили выбрать карточки ABC (Attitude, Behavior and Culture), в которых были описаны те примеры барьеров, которые они

³KEDB – Known Error Database – база данных известных ошибок.

⁴Здесь идет отсылка к циклу Деминга «Plan, Do, Check, Act» (планируй, делай, проверяй, исправляй). Автором подразумевается, что во многих компаниях цикл останавливается на первых двух стадиях, т.е. не происходит реального совершенствования.

в данный момент чаще всего наблюдают в своей компании. Вот самые часто выбираемые карточки:

- Plan, Do,.. Stop⁴. Нет настоящей культуры непрерывного совершенствования.
- Невозможность определить ценность, необходимую бизнесу.
- Самоустранение от участия в дальнейшем процессе использования решений на основе ITIL в надежде, что сотрудники будут им следовать (команды не привлекаются к улучшениям своей собственной деятельности, хотя это было одним из критических факторов успеха во время проведения тренинга).
- Игнорирование процедур. «Как делали, так и делаем», «говорим одно, делаем другое».
- Слишком низкая вовлеченность руководства (для сознательного решения вышеуказанных проблем и преодоления барьеров).

Выводы после контрольного визита

CIO и руководство признали существование многих проблем, однако, по ряду вопросов, они все же старались оправдаться. Надо понимать, что возражения типа «да, но...» в конечном итоге не помогают исправить существующие недостатки. **Управленческая команда признала, что внимание руководства к сотрудникам быстро иссякло и сосредоточилось на других высокоприоритетных задачах, при этом она не осознавала, какое разочарование это принесло сотрудникам.**

Руководство не понимало, что сотрудники хотят брать на себя полномочия и развиваться, но нуждаются в наставничестве, обратной связи, приобретении навыков проведения встреч по совершенствованию деятельности, в которых участвовали на тренингах. Сотрудники нуждаются в том, чтобы менеджмент помогал им реализовывать улучшения от начала и до конца. Если вопрос игнорируется или обходится, сотрудники хотят, чтобы менеджеры подталкивали себя и других к его решению. На практике же не все менеджеры были последовательны в своих заявлениях и «подтверждали слово делом».

Руководство осознало, что если компания является «ориентированной на себя», «с фокусом на технологии» и придерживается политики «устранения проблем по мере их появления», то ожидать, что она вдруг ни с того ни с сего станет клиенто- и сервисно-ориентированной и самоуправляемой слишком смело, тем более без необходимой поддержки и мотивации. **Руководство поняло, что для создания самоуправляемых команд им необходимо не только управлять людьми и ставить им задачи, но и помогать им совершенствоваться, обучать их, делегировать им полномочия и всячески мотивировать.** Именно таким образом должна быть представлена поддержка руководства, чтобы компания смогла перейти на новый уровень зрелости.

Я также поделился с руководством компании некоторыми выводами, полученными CIO другой крупной компании из сферы здравоохранения (далее я приведу несколько его высказываний). Там изменение культуры произошло после использования бизнес-симуляций как способа управления отношением и поведением. **«Становление компании как клиенто- и сервисно-ориентированной – это, прежде всего, изменение в культуре... Вы не можете навязать культуру».**

Для того чтобы отношение и поведение сотрудников изменились, необходима поддержка и действия руководства, подхватываемые действиями сотрудников на всех уровнях управления. Высшее руководство должно награждать, выделять и поощрять ожидаемое поведение, если оно имеет место. Руководство должно следовать ряду правил, таких как «поддерживай слова делом», «служи примером», «борись с нежелательным поведением». Менеджеры должны формировать ожидания, определять результаты и принимать соответствующие меры по их достижению – и все это с позиции заказчика.

«Это целое путешествие! И руководство не должно отставать!». Оно должно быть видимым в компании, принимать участие во встречах, посвященных управлению услугами и задавать вопросы, которые заставят людей посмотреть на проблему с иной стороны. **«Изменение культуры требует общения и постоянной мотивации через слова, действия, политики, процессы и решения, семь дней в неделю, триста шестьдесят пять дней в году!».**

Рисунок

Карточка тренинга ABC of ICT, посвященная отсутствию поддержки руководства.

