

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Любые новшества приживутся в организации только тогда, когда они внедряются системно, то есть планомерно и повсеместно. Предлагаем способ диагностики субъективного восприятия работниками организации обстановки в ней и методы внедрения любых инноваций.

В.А. Завадски,
психолог, консультант по управлению персоналом

Развитие и обучение персонала: как делать это правильно?

Крылатое выражение “Кадры решают все!”, появившееся в 1935 г., не утратило актуальности и сегодня, в эпоху экономического развития, инноваций и структурных реформ. Каждый руководитель хочет видеть работников своей организации компетентными, мотивированными и достигающими нужных результатов – причем чем скорее и точнее, тем лучше. В связи с этим возникает масса вопросов: как добиться такого эффекта? С кого или с чего начинать? Как понять, пора ли что-то менять в деятельности организации или отдела, или стоит подождать с переменами? Постараюсь ответить на эти вопросы по порядку.

Ценность компании с выстроенной системой развития и обучения

В каждом учреждении есть свои сложившиеся традиции взаимодействия с новыми сотрудниками, методы передачи информации от одних отделов к другим, порядок документооборота, характерная скорость принимаемых решений, реакция на внешние изменения и многое другое. Организация внутренних процессов в нем может показаться рациональной и логичной как постороннему наблюдателю, так и сотруднику с многолетним стажем работы, даже если в ней есть существенные изъяны. То, что изначально воспринималось как неудобство, постепенно вошло в привычку и теперь может казаться делом привычным, “традиционным”, даже если не слишком эффективным.

*Недостатки и лишние
шаги могут входить
в привычку и восприни-
маться как дань
традиции.*

Пример 1

Выход из этой ситуации может подсказать пример с супружеской парой, приглашенной в гости. Хозяевам сложно оценить, насколько на самом деле удобна кухня. А гостя, сравнивая степень комфорта этой кухни и кухни в собственной квартире, может сделать вывод, что ее собственное пространство организовано совсем не так продуманно и удобно, как ей казалось.

Существует множество способов, с помощью которых руководитель может оценить степень “запущенности” процессов в отделе или организации в целом. Но самый простой из них понятен на приведенном ранее примере.

Для оценки слаженности и качества работы следует:

1) сравнить работу своего учреждения с другими подобными организациями (или сравнить между собой работу нескольких отделов) и попытаться определить, что именно не устраивает вас и кажется “неудобным”;

2) проанализировать скорости проводимых процедур от начала до завершения и определить “узкие места”: точки, в которых возникают лишние затраты времени, появляются лишние шаги, которые ведут к увеличению производственной цепочки при выполнении задач.

Эти шаги позволят обозначить проблему и приведут к размышлениям о возможных причинах ее возникновения.

Исследуем проблемы

После постановки проблемы можно более детально подойти к вопросу удовлетворенности руководителя организации уровнем ее развития, выявить проблемные зоны.

Выявление проблемных зон можно разделить на **три уровня включенности сотрудников в организационные процессы**. Учитываются уровень принимаемых решений, влияние на развитие компании, зоны ответственности и уровень видения деятельности всей организации.

Первая категория включенности – это учредитель организации, собственник – юридическое или физическое лицо, окончательное мнение и действия которого влияют на развитие событий и принимаемые решения глобального, политического характера. К этой категории можно отнести руководителя учреждения, принимающего наиболее важные, стратегические решения и являющегося проводником интересов собственника.

Во вторую категорию входят прямые помощники руководителя: руководители отделов и подразделений, менеджеры среднего и высшего звена. Именно эти люди имеют дело с принятыми стратегическими решениями и, исполняя их, задействуют разнообразные рычаги влияния.

К третьей категории относятся сотрудники, непосредственно выполняющие свои профессиональные обязанности. От их труда и результата их работы зависит результат деятельности организации, ее рост и процветание.

В любой, даже самой успешной, организации есть процессы, которые важно улучшать.

Для оценки удовлетворенности руководителя организации уровнем ее развития рекомендуется использовать опросник.

Опросник “Проблемные зоны организации” предлагает посмотреть на организацию и сотрудников с точки зрения важности привносимых изменений и уровня их значимости. Благодаря использованию опросника можно охватить все наиболее важные точки развития организации.

Руководитель может использовать опросник для решения нескольких задач:

- 1) получения информации о неизвестных или малоизвестных для него или сотрудников учреждения процессах;
- 2) исследования мнений сотрудников;

- 3) планирования изменений в учреждении в целом и его конкретных отделах;
- 4) анализа удовлетворенности скоростью и уровнем развития организации.

Предлагаемый опросник важен для самостоятельной работы руководителя: исходя из полученных данных, он сможет понять, с чем столкнулся в каждом конкретном случае, какие проблемы в развитии отделов в данный момент не учитываются при оценке текущей ситуации, в чем стоит разобраться.

Руководитель может работать с опросником сам или привлечь заведующих отделов или других сотрудников учреждения – это зависит от уровня информации, которая потребуется для оценки. Если для полной картины не хватает информации, то руководителю стоит продумать различные варианты ее получения: совещания, анонимные опросы, сбор информации через доверенных лиц и индивидуальные встречи с сотрудниками.

Методы работы с опросником:

- 1) отвечать на вопросы необходимо исходя из той информации, которой вы обладаете в данный момент;
- 2) найдите интересующие вас темы: те, о которых вы не обладаете информацией; которые для вас непонятны (в т. ч. те, с которыми вы ранее не сталкивались); больше всего требующие внимания;
- 3) найдите несколько вариантов восполнения недостающей информации;
- 4) выберите самый малозатратный и одновременно самый достоверный, глубокий способ поиска информации, который продемонстрирует вам наиболее полную картину сложившейся ситуации;
- 5) определите значимость данной темы в развитии организации и исходя из этого примите решение, когда и каким способом вы будете искать решение данной задачи;
- 6) проводите промежуточную оценку ситуации с помощью данного опросника один раз в 3–6 месяцев.

Опросник "Проблемные зоны организации"

Темы для рассмотрения	Вопрос № 1	Вопрос № 2
1	2	3
<p>Уровень учредителя, собственника, директора: Темп роста доходов от приносящей доход деятельности Скорость принятия решений Безынициативность руководителей отделов Отсутствие грамотных управленческих кадров Затратность большинства предложений Разобщенность и "подковерные игры" помощников и управленцев Замалчивание проблем Нехватка времени на ключевые дела</p>		
<p>Уровень менеджера среднего и высшего звена, руководителя отдела: Объем делегирования полномочий Четкость выдвигаемых приоритетов Отсутствие критериев достижения целей Стихийность изменений Игнорирование мнения руководителей отделов и подразделений Интенсивность и напряженность работы</p>		
<p>Отсутствие реалистичного плана деятельности на год Стихийность и затянутость оперативных совещаний Обновление кадров</p>		

1	2	3
<p>Уровень сотрудника: Отсутствие внимания Разница в отношении руководства к сотрудникам одного уровня Отсутствие системы мотивации Неясность инструкций и сроков Отсутствие перспектив и карьерного роста Нереализованные на деле корпоративные правила Игнорирование мнения рядовых исполнителей Рабочая атмосфера</p>		

Проанализировав полученные данные, руководитель обретет полную картину того, что происходит в организации, и поймет, в каких направлениях стоит усилить свои позиции для изменения нынешней ситуации.

Стоит обратить внимание на то, что подобный опросник может быть полезен и для заместителей руководителя, и руководителей отделов. Для активного использования опросника руководитель может обратить внимание своих заместителей на зону ответственности каждого из них и понять, каким образом они могут влиять на развитие подконтрольных им направлений деятельности.

Уровень принятия решений

Анализируя работу организации, можно найти подходы, которые помогают ей двигаться и достигать стабильно высоких результатов. Это модели изменений, которые включают в себя технологии развития и обновления.

Эти модели подразумевают изменения, а значит, влекут риск совершения ошибок. Помимо этого, изменения на первых этапах могут вести к снижению производительности труда сотрудников учреждения. Уместно вспомнить шутку про гусеницу, которую спросили, как она ходит на своих 40 ножках. Она задумалась и упала. Но когда поняла, как она это делает, то побежала в два раза быстрее.

То же самое происходит и с организацией. Первоначально изменения приветствуют далеко не все члены коллектива. Новые порядки удобны и понятны не всем. Тем не менее новшества в дальнейшем часто вознаграждаются лучшими результатами и гармонизацией рабочей атмосферы. Первоначальное недовольство сменяется пониманием прозрачности, четкости рабочих процессов, однозначностью поставленных задач, хорошей материальной и нематериальной мотивацией и сильной корпоративной культурой.

Модели изменений подразумевает собственное изменение, а значит – влекут риск совершения ошибок.

Пример 2

Много лет назад я пришла в организацию, которая за два года увеличила штат в пять раз. Это привело к тому, что ей потребовались новые методы работы – например, передачи информации. Необходимо было выработать иной способ взаимодействия между отделами, т. к. ранее все важные вопросы решались при личном общении, а теперь это стало невозможно. Помимо этого, назревали серьезные конфликты между сотрудниками “старой закалки” и новичками.

Руководитель организации был инициатором изменений. Его предложения были поддержаны руководителями всех отделов, и внедрение изменений началось. Но быстро “завязло”, застопорилось. Это произошло из-за того,

что при внешнем желании изменить систему руководитель исключил себя из процесса, не стал интересоваться реорганизацией и принимать решения на своем уровне.

Изменения пришлось производить “снизу”, создавая обучающие программы, меняя систему передачи информации, заново описывая рутинные процедуры. Процесс был непростым: поскольку нововведения не были снабжены пояснениями, рекомендациями или приказами “сверху”, мне приходилось сталкиваться с непониманием и нежеланием руководителей подразделений помогать процессу, внедрять что-либо на их участках, да и вообще делать что-то такое, что не предусмотрено их должностными обязанностями.

К примеру, существовала потребность в ускорении процесса передачи информации от одного отдела другому. После построения схемы передачи информации в ней были обнаружены лишние “звенья”, дополнительные заявки, которые не несли смысловой нагрузки, а делались скорее из привычки и как дань “исторически сложившейся” модели передачи документов. Для объяснения работникам организации лишних шагов и демонстрации нового алгоритма первоначально в каждом случае приходилось привлекать незаинтересованных лиц – третьи стороны, которые выступали в роли экспертов и подтверждали правильность предложения. После одобрения нового порядка исполнителями высшее руководство утверждало изменения. Эта задача могла быть решена и на местах, если бы руководители отделов были готовы увидеть задачу целиком и были заинтересованы самостоятельно совершенствовать рабочие процессы организации.

Через 8 месяцев “мелкие проблемы” были устранены, изменения на нижних уровнях системы прижились и начали приносить результаты. Итоги перестройки процесса работы стали очевидны в “высших эшелонах власти”: увеличилась скорость передачи информации, в результате чего возросли скорость и продуктивность работы отделов, новые нематериальные методы мотивации сотрудников положительно повлияли на рабочую атмосферу и взаимоотношения между отделами. Важно обратить внимание на то, что невозможно привнести в работу организации новые методы работы, сохраняя старые подходы к работе и ее оценке.

Невозможно привнести в работу организации новые методы работы, сохраняя старые подходы к работе и ее оценке.

Изменения в организации могут начинаться как “снизу”, так и “сверху”. Они могут быть быстрыми или вялотекущими. Все зависит от потребностей и желания руководителя.

Стоит обратить внимание, что наилучший способ влияния на изменения – это максимальная включенность руководителя в данный процесс и контроль с его стороны всех изменений, анализ принимаемых решений, внедрение новаций сначала в своем окружении.

Система развития – развитие системы

Очень часто вместе со сменой руководителя или всей управляющей команды происходит изменение скорости развития организации и ее корпоративной культуры. Со временем она начинает отражать мнение нового руководителя относительно отделов, людей, организационных процессов и пр. В небольших организациях такие перемены становятся очень заметными и, как правило, влияют на

поведение людей и конкретные процессы намного быстрее, чем это происходит в больших структурах. Аналогичные изменения происходят при смене руководителей отделов или подразделений.

Если время идет, а организация продолжает пользоваться только “старыми, проверенными” способами работы, не пытается внедрить нечто новое, переосмыслить внутренние процессы и попытаться организовать их по-другому, то очень часто она начинает стагнировать.

Темпы ее работы замедляются, приток новых кадров прекращается (зачем идти туда, где ничего не происходит?), деятельность сжимается до нескольких направлений. Этот сценарий одинаково реалистичен и для крупного учреждения федерального подчинения, и для небольшого отдела муниципального учреждения. Поэтому крайне важно то, как руководитель отдела или всей организации видит систему развития. Систематизирует ли он этот процесс вообще.

Сверхцель как метод мотивации

Возможен и другой вариант: сотрудника обучили, вложили в него время и силы, но по возвращении на свое рабочее место он понимает, что ничего не может изменить. Процедуры не меняются. Руководство и коллеги не одобряют попыток “улучшить” раз и навсегда принятые подходы к работе. Сложная корпоративная среда не дает возможностей для внедрения полученных знаний. Впору впасть в отчаяние!

Если руководитель отдела или директор заметят тягу сотрудника к инновациям и готовы предоставить ему определенную свободу, то движение будет запущено.

В процессе совершенствования деятельности организации важно внедрять такие элементы, как:

1) формирование стратегического видения, когда учредитель, руководитель, его заместители и помощники понимают долгосрочный курс развития организации, видят его одинаково и согласны с ним;

2) понимание уникальности организации, которое вытекает из видения и поддерживается с помощью проведения совместных мероприятий, передачи информации внутри отделов, вовлечения сотрудников в жизнь организации;

3) постановка сверхцели (миссии). Для всех работников миссия заключается в понимании пользы организации для населения региона, города, страны в целом.

Если все это видит и понимает не только руководство, но и каждый сотрудник организации, желание внедрять новое становится частью корпоративной культуры, которая объединяет всех работников учреждения в их достижениях и командной работе.

Стратегия удержания

Повышение уровня знаний у сотрудников приводит к изменению системы и затрагивает все уровни развития компании, ведь сотрудники, обучившись, могут уволиться. Почему? Потому, что они требуют от работы большего, хотят видеть изменения к лучшему и применять полученные знания на практике. Если у них не получится изменить систему на месте работы, они будут вынуждены либо самостоятельно придумывать мотивацию для продолжения неинтересной, статичной работы, либо попытаются найти такое место, где они смогут применить получен-

ные знания и навыки. Руководителю подразделения, лишившемуся таким образом нескольких сотрудников, рано или поздно становится жаль затрачиваемых сил и средств, и достаточно часто это приводит к прекращению попыток внедрять нечто новое в практику работы.

Такие ситуации могут складываться, если изменения были внедрены не повсеместно, а коснулись только одного направления деятельности учреждения, только одного процесса. Что же делать?

Ответ на данный вопрос будет крыться в том, куда направлен фокус внимания руководителя, что является его приоритетом. Здесь возможны два варианта:

- внимание руководителя направленно на обучение и профессиональную переподготовку персонала, на вложение средств в людей, работающих в данной системе здесь и сейчас. В этом случае коллективу действительно жаль расставаться с каждым человеком, ведь этот специалист уже знает систему изнутри, занимает в ней свое место;
- внимание руководителя направленно на организацию/отдел. В этом случае появляется целая система развивающих мероприятий, где обучение сотрудника является лишь необходимой частью для того, чтобы помочь ему быть эффективным на рабочем месте. При смене сотрудника система остается неизменной. Таким же образом происходит рост и развитие персонала. Данный подход предполагает более легкое вхождение в коллектив новых сотрудников, упрощенный процесс расширения штатной численности. В этом случае вхождение в организацию и работа на новом рабочем месте – это лишь вопрос нескольких разработанных системных шагов и организации сопровождения (наставничества, патроната и пр.) сотрудника на пути получения результатов.

При фокусе внимания на организации/отделе в целом руководителю важно задать себе вопрос: чему нужно научить это подразделение? Какими организация или отдел должны стать по окончании внедрения изменений?

Если у управляющего состава учреждения достигнуто понимание направления любых преобразований, сформирован целостный образ обновленной организации после внедрения новшеств, имеет смысл планировать более конкретные **дальнейшие шаги**:

- создание стратегического плана развития и маркетинговой стратегии;
- построение корпоративной культуры, адекватной ценностям организации;
- обучение персонала;
- создание процедур, поддерживающих инициативу сотрудников;
- управление компетентностью руководителей отделов;
- подбор кадров;
- аттестация кадров;
- система морального и материального стимулирования.

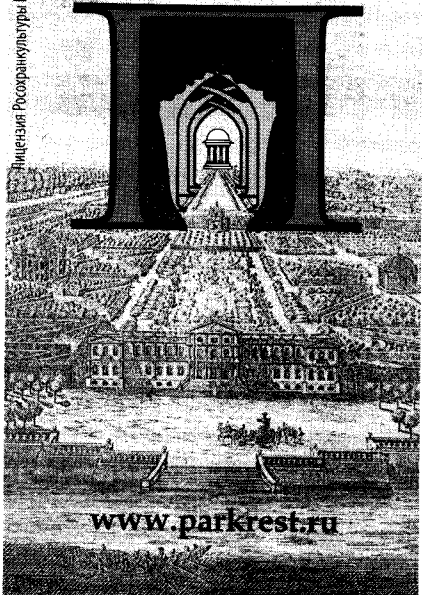
Выводы

Обучение и развитие персонала является важной составляющей развития организации в целом и каждого отдела в частности. Задачи, стоящие перед организацией, могут быть весьма амбициозными, требующими включенности каждого сотрудника, а реализация задуманного возможна только в том случае, когда подход руководителя системен и решителен. При этом руководителю важно

создать такую модель работы, при которой работники готовы вкладывать в развитие организации свое время и творческие способности, получают удовольствие от того, что делают и мотивированы на еще большие и лучшие результаты – и личные, и коллективные. Но перед тем как планировать конкретные шаги, необходимо сформировать свое собственное видение перемен, которые должны произойти в организации, четко представлять себе конечный результат внедрения изменений и понимать, как именно глобальные перемены коснутся каждого направления деятельности организации. Только те новшества, которые планомерно внедряются во все направления работы, приживутся и принесут плоды. ■

Лицензия Росохранкультуры № ПКК 1924 от 14 декабря 2007 г.

Парковая Реставрация



www.parkrest.ru

ООО «ПАРКОВАЯ РЕСТАВРАЦИЯ» создано в 2003 году опытными специалистами по реставрации парков, выполнявшими на протяжении 30 лет работы в музеях-усадьбах и заповедниках – Ясная Поляна, Спасское-Лутовиново, Тарханы, Берново, Шахматово, Пушкиногорье, Кусково, Архангельское и многих других.

Реставрация старинных усадебных парков:

- исследования (натурные, историко-культурные, историко-культурный опорный план, предмет охраны, паспортизация памятников архитектуры и садово-паркового искусства);
- проектирование (проекты реставрации и приспособления объектов культурного наследия, зон охраны объектов культурного наследия, комплексного благоустройства, музеефикация, технологические карты по уходу за парками);
- историко-культурная экспертиза;
- реставрационно-производственные работы (ландшафтно-реставрационные работы, воссоздание малых архитектурных форм, комплекс мероприятий по сохранению и лечению старых деревьев).

Москва, 2-й Обыденский пер., д. 12А тел.: 695 18 26
e-mail: parkiusadba@narod.ru факс: 695 22 93