

Афанасьев В.Г. «Быстро ли от корпоративной сказки до дела: как проводить изменения в ЖИЗНЬ»

Знакома ли Вам ситуация, когда потратив не один месяц на разработку и «выпестовав» пакет документов для компании, вам приходится выбрасывать его в ведро или корректировать в авральном режиме? И где же тогда счастье директора по персоналу, как его найти?

Для проведения изменений в компании привлекают аутсорсеров, оказывающие стандартные учебные и консалтинговые услуги. В чем их недостатки, которые особенно четко выкристаллизовались в последнее время?

Недостатки просты. Каким бы квалифицированным не был приглашенный консультант и тренер – у него есть показатели эффективности собственного бизнеса, есть свои цели, и он не может постоянно «возиться» с одним клиентом. Он сделал проект и ушел делать другой.

И даже если проект выполнен успешно, если поднялись показатели деятельности компании, нет гарантии, что ситуация не изменится кардинально в ближайшие полгода. Под воздействием внешних обстоятельств, под воздействием изменившейся стратегии, а у некоторых компаний стратегические задачи по желанию босса меняются постоянно, приводя в ужас менеджеров. Сейчас становится более чем реальным уход нескольких ключевых сотрудников, так как рынок высококвалифицированных специалистов накален до предела.

Несмотря на мощную волну разговоров и публикаций про инвестиции в людей и формирование самообучающихся организаций, на деле все обстоит не столь радужно.

1. Директор по персоналу как не входил, так и не входит в первый уровень управления компанией и остается в позиции просителя своей доли бюджета, причем именно эта скромная часть чаще всего подлежит различного рода урезаниям.
2. Директор по персоналу чаще всего слабо или вовсе не вовлечен в разработку стратегии организации, он лишь пишет и пытается реализовать свои политики, а также получает неприятности из-за того, что они реализуются и приносят прибыль не так быстро как хотелось бы.
3. Директор по персоналу оказывается в жестких «клещах» — с одной стороны его давят собственники, с другой внешние обстоятельства, с третьей – еще и различные консультанты и тренеры, которым хочется кушать, причем за счет его компании.

Возникает вопрос – где же счастье в такой ситуации? Возможен ли *Идеальный конечный результат*, в котором были бы довольны все? Собственник и топ-руководитель – за счет уменьшения своих затрат, а также дополнительной профессиональной поддержки, консультант – за счет сбалансированного и внятного технического задания, менеджеры – за счет улучшения горизонтальной координации между ними и снижения «внезапной» текучки.

Одним из вариантов, который сейчас может быть предложен на суд управленческой и HR-общественности, является системное абонентское сопровождение организаций. Какие задачи оно решает?

В первую очередь – создание системы взаимоотношений и долговременно управляемой ситуации, а не сиюминутного домика «Наф-нафа», который может развалиться после первого же порыва ветра.

Во вторых – разработка долгосрочно управляемого пакета документов (стратегическая карта руководителя, регламенты, ДИ, политики), каждый из которых связан друг с другом и прикреплен основной нитью к руководителю или собственнику. Обычно же за документ цепляется конкретный человек, который защищает его грудью.

В третью – это строительство автономной системы развития бизнес-процессов, мотиваций и взаимоотношений в компании, которая не переделывается каждый раз заново, а лишь поддерживается на внятных и разрабатываемых контрольных точках.

Закат проектного консалтинга?

Один из провальных принципов проектных работ в консультировании – «после меня хоть потоп». Кстати, у многих лидеров консалтинга, распространен именно проектный подход в работе. Результат выполненного проекта – пачка бумаг или электронная система и обученные сотрудники, которые некстати могут уволиться. А где гарантия, что разработанные регламенты будут корректно выполняться персоналом? И с другой стороны – где гарантия, что обученные сотрудники не разбегутся в разные стороны, шантажируя целый сегмент работодателей своими зарплатными требованиями ?

Сопровождение бизнеса, в рамках которого сопровождается процесс изменений, – один из вариантов поможет руководителю с внедрением новшеств. Сопровождение – это адекватные по стоимости дополнительные глаза и руки, предоставляющие возможность выхода за систему стереотипов, экономию времени. Это находящийся постоянно рядом экспертный ресурс.

Каким образом это возможно осуществить?

Как всегда существуют два принципиальных подхода, находящихся на разных полюсах. Один опирается на регламентацию всего и вся, второй – на развитие личной и командной результативности бизнеса.

Первый создание в организации Управленческой Модели (УМ) –конкретной базы знаний, в которую «вбиваются» индивидуализированные знания, необходимые только Вашей компании. Рассказывает эксперт Евгений Глухов: «Любопытность метода в том, что в этой базе в виде документов хранятся не только регламенты, но и механизмы их изменения. С УМом передаются методическое руководство и алгоритмы работы с базой знаний. Это делает возможным внешнее сопровождение, так как у внутренних специалистов и внешних консультантов есть объективная и единая картина происходящего, и вся история изменений.

Кроме того, первое лицо получает монитор, позволяющий следить за ходом внедрения изменений, за его финансовым результатом в том числе. Это набор диаграмм, набор цифр в таблицах.

Второй подход анализирует Консультант Дмитрий Наконечный. « В HR-практике один из самых существенных рисков – уход ключевого сотрудника. Система УМ не сможет его удержать с гарантией на 100%, но сделает предприятие более устойчивым к такому риску. Но кроме того, чтобы заставить полноценно работать УМ как бизнес-технология, процесс, необходимо настроить каждого сотрудника на РЕЗУЛЬТАТ. У каждого в голове должен звучать мотив, который перейдет в привычку «каков мой вклад в общий результат, что я сделал, чтобы увеличить его?» На решение этой задачи нацелена междисциплинарная технология, именуемая OD-подходом (organization development). Интересные обобщения в ее рамках были сделаны известными российскими консультантами М.Ивановым, Д.Шустерманом и А.Хватовым.

Добиться комплексного подхода, интегрировать экономическую и социально-психологическую составляющую на практике предприятий невероятно сложно, да и так работать с каждой компанией консалтинговыми компаниями не очень невыгодно.

УМ и практика.

Предвидим вопрос вдумчивого читателя. А как же это все работает на практике?

Приведем ряд примеров.

1. **Интеграция УМ и OD-подхода** Получен заказ на описание и разработку бизнес-процессов в компании, занимающейся производством и дистрибуцией материалов для рекламы. В рамках стандартного подхода таковые были бы успешно разработаны, после чего довольные консультанты отправили бы компанию в неизведанное плавание. Однако вместо этого, собственнику был предложен предварительный этап, на котором при

помощи ключевых менеджеров шел сбор информации для создания Управленческой Модели, явившейся шаблоном для создания успешного предприятия. Параллельно удалось поработать и с мышлением собственника менеджеров – «прощупать» их потенциал, личные ресурсы, стили взаимодействия. На основании этого были выборочно разработаны самые необходимые компании регламенты и документы, проведены тренинговые и коучинговые сессии. Результат – пришедший на первичную сессию по синусоиде собственник заметно приободрился. Это дополнительно поддержала существенная экономия средств на разработку бизнес-процессов. Дальнейшее дистанционное сопровождение компании, заключавшееся в небольшой корректировке регламентов и рекомендациям по вновь принятым сотрудникам, длилось полгода. А затем мотивированные менеджеры разработали «те самые» бизнес-процессы.

2. **Сопровождение предприятия с акцентом на УМ.** Известная компания по добыче и розливу минеральной воды. Сильная управленческая команда и Генеральный директор не хотели отдавать проект по разработке стратегии развития компании на аутсорсинг. Однако, разрабатывая стратегию самостоятельно, они сталкивались с необходимостью ее корректировки и отсутствием единства во внедрении. Результат – топ-менеджерам передана методология, проведен командный тренинг по горизонтальному взаимодействию и корректуре Управленческой Модели. Незначительные изменения в составе топ-менеджеров не привели к снижению роста компании. Дальнейшее незначительное сопровождение осуществлялось дистанционно.

3. **Сопровождение предприятия с акцентом на OD-подход**

Компания-известный производитель строительных материалов испытывала сильнейший финансовый кризис и стояла на грани банкротства. OD-консультанты были приглашены на последние резервные средства. В ходе проекта основные причины неудач были найдены на «стыке» технологий. Наемный Генеральный директор никак не мог разобраться с достоверностью подаваемой ему управленческой и финансовой отчетности, а меры по ее разработке и консолидации почему-то проваливались. В результате удалось уговорить директора вместе с группой топ-менеджеров пройти тестирование по методике диагностики скрытой мотивации. Результаты были поразительны. Основной «болевым точкой» оказался сам Директор, который на самом деле очень тяготился своими управленческими функциями и был настроен исключительно на закупки новых материальных и технологических активов, на которые и набрал излишних кредитов. В качестве мер Директору был подобран и «внедрен» в компанию структурированный помощник, а также проведена управленческая сессия по разработке стандартов отчетности и планирования. Которые позволили дополнительно исключить «левые» финансовые потоки в компании. Следующий этап в работе компании – создание Управленческой модели с акцентом на финансовое планирование, мотивацию сотрудников и управленческий учет.

Врезка УМ.

Что дает Управленческая Модель?

- Снижается влияние ротации персонала и риск безвозвратной потери важной информации. Повышается безопасность бизнеса.
- Выявляет состояние знаний в организации, их полноту и адекватность актуальным управленческим задачам. Это позволяет точнее оценивать дефицит знаний и пополнять их более рационально, используя внешние источники – обучающие организации, тренеров и консультантов.
- Снижает стоимость и повышает качество внутреннего обучения. На основе структурированной информации, которую дает УМ, можно создавать собственные учебно-методические комплексы по различным дисциплинам для повышения квалификации и адаптации сотрудников
- Облегчает процесс разработки и актуализации рабочих документов, позволяет оперативно и синхронно вносить изменения во все связанные регламенты.
- Позволяет анализировать процесс совершенствования системы управления, оценивать эффективность методов и инструментов, которые в ней используются

Врезка OD— подход

Что дает OD-подход?

- Позволяет сменить «Контекст» организации, акцентировав внутреннюю среду не на «Кто ты такой?» на «Каков твой вклад в общий результат?»
- Позволяет найти «скрытые» причины задержки в развитии организаций, недоступные «инструментальным» методологиям
- Позволяет сделать воздействие на организацию максимально точечным, собрав в единую картинку все ее «кирпичики», как бы далеко они не были разбросаны.