

Компания «ГУД ВУД» (Good Wood)

Организационная и
содержательная часть проекта
«Вовлечение персонала»



**клуб лин
менеджеров**

Яковлева Анна

02.08.2010

г. Москва

Офис Центр «Приоритет»

Организационная часть: создание декларация цели

- Какова роль команды?
- Чем занимается команда, какова ее функция в масштабах всей организации?
- Как хотела бы выглядеть команда в глазах других?

Организационная часть: объяснить команде необходимость перемен

- Какова причина перемен в нашем коллективе?
- Что обусловило перемены – конкуренция, рыночные факторы, экономическое изменение и т.д.?
- Почему изменения нужны именно сейчас?

Организационная часть: создание директив команды

Директивы определяют поведение и образ действий команды во время совместной деятельности, например:

1. Приходить на все собрания команды вовремя и подготовленными
2. Выполнять все обязательства и доводить до конца все задания
3. Принимать активное и конструктивное участие в собраниях, помогать команде выполнять коллективную игру
4. Поддерживать все принятые командой решения
5. Относиться к друг другу уважительно, открыто и честно
6. Активно выслушивать, проявляя понимание и уважение, все, что хотят сказать другие члены команды
7. Проявлять терпение, самоконтроль и выдержку; помнить что на выполнение некоторых работ требуется время

Содержательная часть проекта

- Определение цели проекта, значимость результата, показатели достижения
- Анализ отправной точки
- Разработка стратегии достижения:
 - Фундамент - закрытие биогенетических потребностей
 - Организационная культура – информация, знания, вознаграждения, отношения
 - Стадия втянутости – направляемое участие в сконструированных проектах
 - Стадия вовлеченности – самостоятельное инициирование улучшений

Два этапа вовлечения



- **Вытягивание идей - втянутость**
 - область улучшений – задана
 - инициирование улучшений – внешнее
 - трудности – сильный и компетентный наставник (тренер, лидер)
- **Генерация идей - вовлеченность**
 - область улучшений – произвольная
 - инициирование улучшений – внутреннее
 - трудности – возможности реализации идей ограничены, а творческая активность - нет

Самоактуализация

Уважение

Проекты улучшений,
совершенствование процессов,
развитие сотрудников

Значимые поощрения по
результатам, признание
достижений, обучение

Дерево целей, процессное
управление, работа в
сплоченных командах,
информированность

Социальные связи

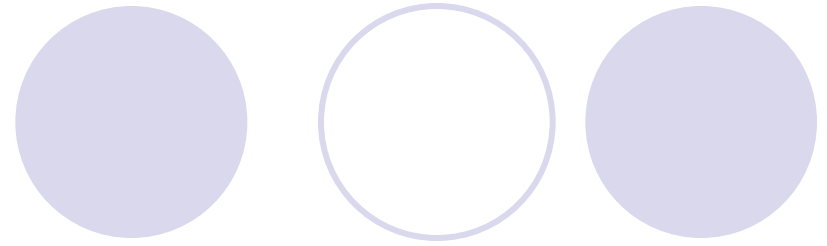
Формализация
деятельности

Безопасность и стабильность
Силье, страхование жизни и здоровья

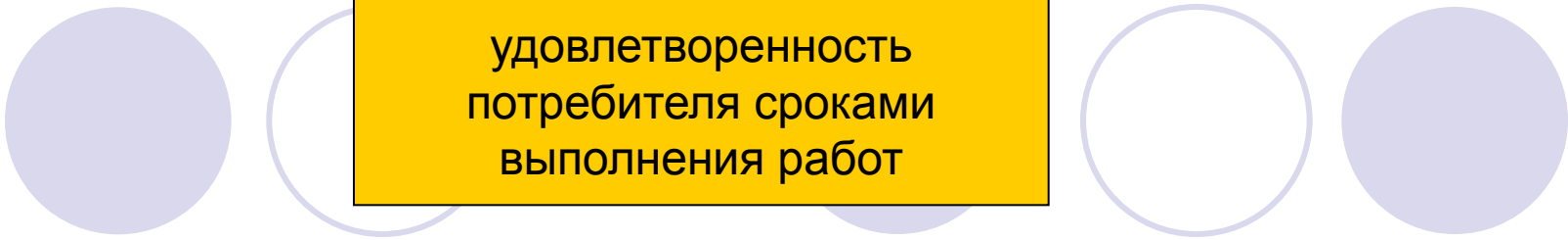
Условия труда,
деньги

Физиологические потребности
Комфорт, еда, вода

План действий:



- 1. *Определение проблемы:* неудовлетворенность потребителя сроками выполнения работ
- 2. *Выявление основных причин:* в связи с резким ростом численности “мало кто смотрит дальше своего отдела”, теряются ценности компании
- 3. *Определение ожидаемых результатов проекта:*
 - улучшение работы внутри отделов,
 - улучшение работы между отделами,
 - сотрудники свободно предлагают свои идеи, которые будут рассмотрены и могут иметь место на реализацию.
- 4. *Определение наблюдаемых показателей:* сокращение сроков выполнения работ на 15%

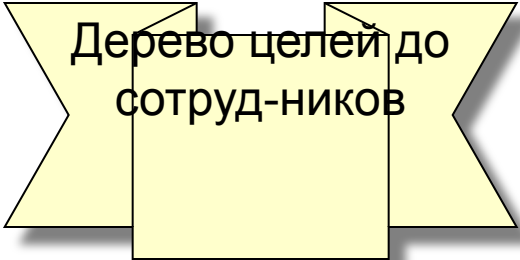


удовлетворенность
потребителя сроками
выполнения работ


улучшение
работы внутри
отделов

улучшение
работы между
отделами

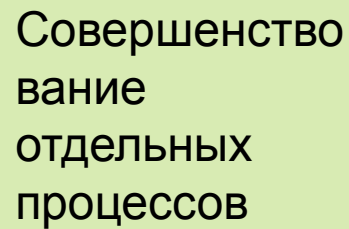
сотрудники свободно
предлагают свои
идеи




Дерево целей до
сотрудников




Формализация
бизнес-
процессов



Совершенство
вание
отдельных
процессов



Проекты
улучшений



Мотив
ирован
ие

Описание шага	Инструменты
Анализ условий труда, уровня заработной платы, жилищных условий	Анкетирование сотрудников, сравнительный анализ средних зарплат в регионе, на аналогичных предприятиях, на аналогичных должностях, сопоставление с потребительской корзиной
Разработка миссии, видения, ценностей организации	Мозговой штурм
Целеполагание	Карта стратегии организации, дерево целей, SWOT
<p>Стадия вытягивания идей – СПП вложена в проект «Наведение порядка»</p> <p>1 уровень - Наведение организационного порядка (формализация бизнес-процессов организации)</p> <p>2 уровень - Наведение рабочего порядка</p>	<p>Метод - PDCA (голова владельца должна постоянно «болеть» улучшениями)</p> <p>Business Studio (IDEF0, EPC) + автоматическая генерация положений о подразделениях и должностных инструкций</p> <p>5S, Упорядочение</p>
Построение стройной системы показателей для карты стратегии	Business Studio
Построение системы материального стимулирования на основе измерения индивидуальных показателей	KPI

Анкета-обращение к сотруднику

- Что надо изменить на Вашем рабочем месте?
- Как вы представляете идеальное рабочее место?
- Какая нужна информация для соблюдения порядка на рабочем месте?
- Что надо сделать для стабильной работы коллектива?
- Что нужно сделать для поддержания доброжелательного отношения друг к другу в коллективе?
- *(Растимешин, Куприянова «Упорядочение»)*

ЗАО «Инструм-Рэнд»



НАШ ДЕВИЗ:

СДЕЛАТЬ

НЕВОЗМОЖНОЕ —

ВОЗМОЖНЫМ!

НАШ ПУТЬ К СОВЕРШЕНСТВУ

Несмотря на индивидуальность каждого работника «Инструм-Рэнда», мы все едины в своем стремлении сделать нашу компанию образцовой во всех аспектах деятельности: в производстве, отношениях с заказчиками, качестве выпускаемой продукции, ответственности. Совершенство во всех этих сферах будет способствовать тому, что «Инструм-Рэнду» удастся приобрести новых заказчиков.

Сила нашей компании заключается в людях, которые объединены общей целью.

НАША ЗАДАЧА

Создать такую атмосферу, чтобы люди могли сообща продуктивно работать, достигая тех перемен, которые помогли бы добиться лидирующего положения на рынке, повысить качество продукции и улучшить финансовое состояние предприятия. Все внимание — на достижение лидерства по всем направлениям нашей деятельности!

НАША СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ

Стать главным производителем пневматического инструмента в России и странах СНГ, обеспечив заказчиков качественным инструментом по конкурентоспособной цене.

НАШЕ МИРОВОЗЗРЕНИЕ

Хотя каждый из нас работает в своей сфере деятельности, мы все объединены общей целью: сделать «Инструм-Рэнд» образцовой компанией.

НАШ ЭНТУЗИАЗМ

Те изменения, которые необходимо осуществить, могут быть очень небольшими или, наоборот, очень значительными, но все они проистекают из атмосферы, которая побуждает идеи и созидательную деятельность. Зажечь внутри каждого из нас желание осуществить те изменения, которые необходимы для достижения нашей цели! Создать организацию, способную на постоянные изменения в сторону улучшения!

ЗАО «Инструм-Рэнд»



**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
«ИНСТРУМ-РЭНДА»
ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ
ТРУДОМ
И ТАЛАНТОМ
РАБОТАЮЩИХ В НЕМ
ЛЮДЕЙ,
И ВСЕ НАШИ
РЕШЕНИЯ
И ДЕЙСТВИЯ
НАПРАВЛЯЮТСЯ
ОБЩЕЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
ЦЕННОСТЯМИ.**

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

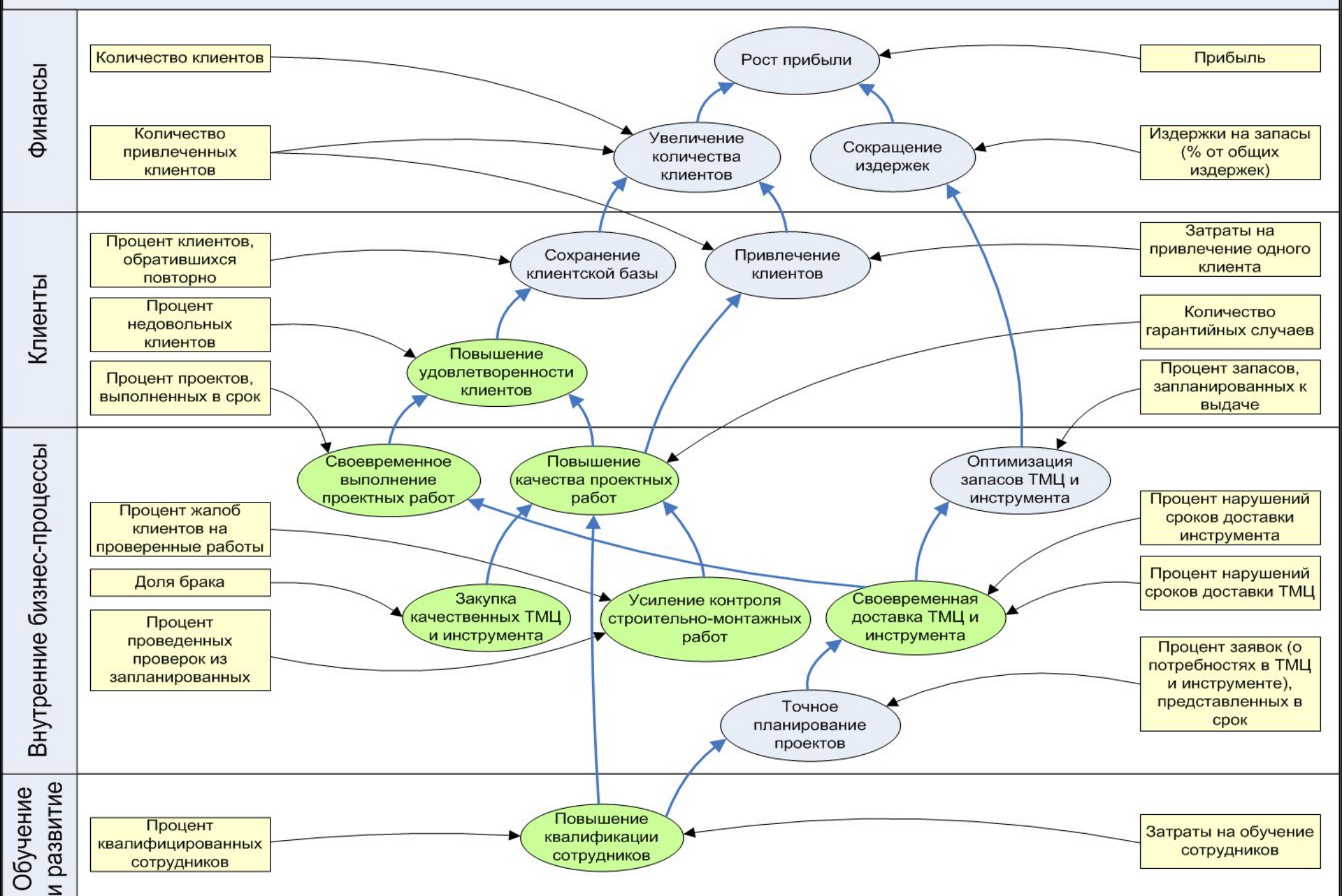
Это означает не делать и не говорить того, что приносило бы вред репутации «Инструм-Рэнда», ее продукции и ее сотрудникам. Каждый работник обязан понимать и помнить, какое действие является полезным для компании и какое таковым не является.

НАШИ РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ

В «Инструм-Рэнде» мы будем:

- считать, что наша компания и наши люди способны на великие дела;
- создавать атмосферу свободного выражения мнений;
- культивировать взаимное доверие, честность и уважение;
- общаться друг с другом открыто и доброжелательно;
- иметь критерии качества выполнения работы;
- давать сотрудникам возможность испытывать чувство гордости за свою работу;
- поощрять чувство личной ответственности за порученное дело;
- сводить к минимуму контроль за персоналом и бюрократию;
- вырабатывать командный дух;
- отдавать предпочтение выбору тактики действий вместо долгих колебаний;
- поощрять стремление работников к переменам;
- ставить труднодостижимые, но реальные цели;
- приветствовать радикальные перемены, ведущие к постоянному улучшению;
- стремиться к совершенству.

Стратегическая карта ООО "ИнТехПроект"



Описание шага	Инструменты
<p>Прозрачность информационных потоков</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Корпоративный сайт <ol style="list-style-type: none"> 1. новости 2. история 3. направления деятельности, продукция 4. сотрудники 2. База внутренних нормативных документов (все приказы, процедуры) 3. Локальная сеть+доски: <ol style="list-style-type: none"> 1. результаты измерения процессов 2. достижения 3. проблемы
<p>Изменения в систему найма персонала</p>	<p>Опросник мотивационного профиля – ориентация на высокие уровни потребностей</p>
<p>Формирование команд, работа над отношениями</p>	<p>Обучение руководящих кадров: руководитель – внутренний тренер (Business Relations) Каскадное обучение Активные методы обучения Эмоциональность, работа как игра Корпоративный отдых</p>

Фрагмент анкеты соискателя

Какой фактор для Вас является существенным при выборе новой работы:
(расставьте факторы по приоритету значимости для Вас от 1 до 10, где 1-самый значимый, а 10 – наименее значимый)

ЗАРАБОТОК		ПРОЯВИТЬ СВОИ СПОСОБНОСТИ		УСЛОВИЯ ТРУДА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ	
ПЕРСПЕКТИВА ДОЛЖНОСТНОГО РОСТА		ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ		ОТНОШЕНИЯ С РУКОВОДСТВОМ	
ПОЛУЧИТЬ НЕОБХОДИМЫЙ ОПЫТ		СТАБИЛЬНОСТЬ ФИРМЫ		ЧТО–ТО ЕЩЕ (укажите, что именно)	
ПОВЫСИТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ		НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ			

Роль	Характерные черты	Положительные качества	Приемлемые недостатки
<i>Председатель</i>	Умеренный экстраверт. Спокоен, уверен в себе, с развитым самообладанием (лидер-координатор)	Способность относиться ко всем предложениям соответственно их объективной ценности, без предвзятого мнения. Сильно развитое стремление к достижению цели	Не более чем ординарный интеллект, умеренные творческие способности
<i>Оформитель решений</i>	Экстраверт, реагирующий на требования внешней среды. Динамичен, очень неспокоен, склонен опережать других (лидер-активатор)	Напористость, готовность бороться с инертностью, неэффективностью, благодушием и самообманом	Склонность поддаваться провокациям, раздражительность и нетерпеливость
<i>Новичок со свежим взглядом</i>	Интроверт. Индивидуалистичен, неортодоксален, с серьезным складом ума (генератор идей)	Развиты интеллект и воображение, обширные знания, одаренность, критичное мышление	Склонность витать в облаках, невнимание к практическим деталям и к протоколу
<i>Советник (судья)</i>	Трезвость, осторожность, малая эмоциональность (аналитик)	Осмотрительность, рассудительность, здравый ум, практичность, настойчивость, неторопливость, объективность	Неспособность увлечься самому и увлечь других

Роль	Характерные черты	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Практик-организатор	Человек команды. Консервативен, с развитым чувством долга и предсказуемым поведением (организатор практических работ)	Стабильность, низкий уровень тревоги. Организационные способности, практический здравый ум, работоспособность, дисциплинированность,	Недостаточно гибок, невосприимчив по отношению к недосказанным идеям
Разведчик ресурсов	Экстраверт. Склонность к энтузиазму, любознательность, коммуникабельность - (коммуникатор)	исполнительность Легко вступает в контакт с людьми, быстро узнает обо всем новом. Легко разрешает возникающие трудности	Склонен быстро терять интерес к делу после того, как остынет первоначальная увлеченность
Душа группы	Экстраверт без склонности к доминированию. Мягко, чувствителен, ориентирован на общение с людьми	С готовностью отвечает на нужды людей и на требования, выдвигаемые ситуацией. Способствует формированию атмосферы дружной работы	Нерешительность в критические моменты
Доводчик	(эмоциональный лидер) Интроверт. Совестливость, старательность, любовь к порядку, склонность всего опасаться (регламентатор)	Способность доводить дело до конца. Педантичность. Взыскательность	Тенденция тревожиться по пустякам. Нежелание предоставлять коллегам достаточную свободу действий

свободу действий

Укрепление сплоченности: совместное обучение и развитие

- Технические форумы – собрания, на которых члены команды глубже знакомятся с техническими аспектами выполнения своих работ.
- Мастер-классы и семинары по навыкам взаимодействия в команде.
- Перекрестное обучение – члены команды обладающие узкоспециализированными навыками, обучают других.
- Индивидуальное обучение за пределами компании – один или два члена команды посещают курсы, после чего обучают остальных членов команды.

Описание шага	Инструменты
Создание системы нематериального поощрения на основе анализа мотивационных опросников	<ul style="list-style-type: none"> -доска «Молодцы», -конкурсы, соревнования, ценные подарки -творческие командировки, дополнительное образование
Стадия вовлеченности – Совершенствование процессов	<p>Индивидуальные предложения по своей работе, своему рабочему месту</p> <p>Коллективные предложения – команды по улучшению производственных участков, процессов</p>
Стадия вовлеченности - Проекты улучшений	Каскадирование лидерства - в офисных подразделениях индивидуальная и коллективная разработка вопросов организационного уровня, оформляемых проектами
Предоставление возможностей развития личности каждому сотруднику	Содействие в организации и проведении тренингов (предоставление помещений), практика личных планов

Организационная часть: оценка работы команды

- Анализ предыдущей работы – попросите каждого ответить на два вопроса: «Что было положительного в работе команды?» и «Что мешало ее хорошей работе?».
- Оформить оценку работы команды документально, для того чтобы команда могла сравнить прошлые и новые достижения во время оценки работы над следующим проектом.



Организационная культура

Э.А.Смирнов в своей работе «Основы теории организации» организационная культура- это *система* общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, ценностей, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития [16, стр. 104].

Ещё одно определение

- К. Шольц “**Корпоративная культура** представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание **организации**, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения”.

Другой стиль руководства - партисипативное управление

Партисипативное управление включает:

- доведение целей корпорации и ее ценностей до работников,
- важность уважения к каждому сотруднику,
- доверие к сотрудникам вместо строгих правил и контроля,
- работу в команде,
- сокращение уровней руководства,
- открытое, свободное общение лицом к лицу,
- оценку коллегами (равными по статусу) и подчиненными,
- обучение навыкам управления.
- привлечение исполнителей к разработке и принятию организационных решений;
- участие исполнителей в планировании и реализации организационных изменений;
- создание групповых структур, обладающих правом принятия самостоятельного решения (рабочие комитеты, кружки качества);
- предоставление возможности работникам автономно разрабатывать какие-либо проблемы, формулировать новые идеи, что способствует развитию инновационных процессов.

Трудности партисипативного управления



Но этот стиль применим не всегда, так как требует:

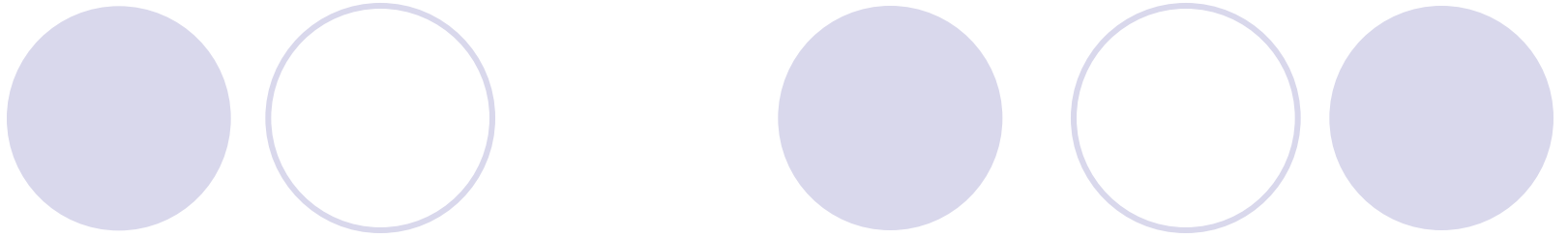
- высокой квалификации и руководителя и исполнителей
- а также определенных организационных условий.

Руководители, способные к его реализации, обладают:

- жизненным опытом
- уверены в себе
- имеют высокий культурно-образовательный уровень
- ценят способности и предложения подчиненных
- ориентированы на оценку с их стороны
- от исполнителей ожидают творческого отношения к работе и развитых моральных качеств.

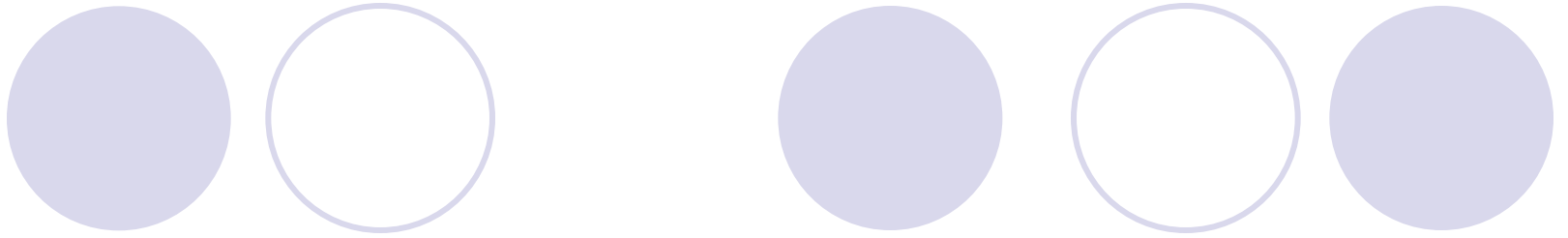
Подчиненные, обладают:

- высоким уровнем компетентности и профессиональных качеств
- потребностью в независимости
- склонностью к творчеству
- интересом к работе
- ориентацией на дальние цели.



В управлении производством в конечном счете все сводится к трем факторам: люди, продукты, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать.

Ли Якока



Если бы руководство прекратило демотивировать своих работников, тогда ему не понадобилось бы сильно беспокоиться о том, как их мотивировать.

Уильям Эдвардс Деминг