

Барьеры роста.

Любой директор скажет, что развитию его организации и внедрению новых программ мешают недостаток средств, помещений и штатов. Зачастую это справедливо. Однако есть руководители, которые могут развивать свою организацию и в условиях дефицита ресурсов. Более этого такую ситуацию они воспринимают как вызов, стимулирующий к поиску. Дело в том, что стандартное мышление понимает развитие экстенсивно - больше клиентов, больше услуг и т.д. Однако при тех же ресурсах можно работать по-разному, особенно если уделять внимание не количеству, а качеству обслуживания и улучшать саму систему управления.

Симптомы неблагополучия в работе – низкая энергия и невысокие результаты работы, плохая атмосфера в коллективе. Существует около десятка ограничений, препятствующих эффективной работе и росту организации.

1. Неподходящий руководитель. Возможно этот руководитель был бы хорош в другой организации с иной структурой или видом деятельности, но это явно не его стезя. А может, он недостаточно компетентен. Иной причиной может быть его система ценностей, которая противоречит системе ценностей его сотрудников и целям организации. В любом случае, руководство – важнейший фактор эффективной работы коллектива. Руководитель, который не умеет или не хочет использовать коллективный подход – подавит любые инициативы. Если руководитель опирается только на административные методы руководства, не ценит и не поощряет сотрудников, те будут его отношения к ним, переносить на отношения с клиентами.

2. Неквалифицированные сотрудники или «посторонние». Если работникам не хватает необходимых навыков, то вряд ли будут получены хорошие результаты. Но человеческие их качества не менее важны, нежели профессиональные знания: умение работать с людьми, быть ответственным и дисциплинированным, учитывать интересы других, держаться рамок своей роли, а не вносить хаос и дисбаланс. Важно, чтобы сотрудники дополняли друг друга и работали согласованно, а все разногласия решались в обстановке обсуждения и уважения друг к другу.

3. Неконструктивный климат. Преданность сотрудников общей задаче - признак конструктивного климата в коллективе, а если коллектив сплочен вокруг задач, мешающих работе, с иной мотивацией (совместный отдых, контрпозиция руководству и пр.), либо разбит на противоборствующие группировки, то это мешает эффективной работе. Плохая атмосфера в коллективе и когда все боятся высказывать свои мнения, скрывают свои взгляды, чтобы не портить отношений, вежливость, «нежелание раскачивать лодку» и пр.

4. Нечеткие цели. «Делать добро», «Забудитесь о престарелых...» - это слишком общие цели.

Трудно организовать слаженную работу и высокую отдачу, если нет конкретно сформулированных целей для каждого этапа, с привязкой к срокам, распределением ответственности и измеряемыми результатами. Но даже, когда цели определены достаточно четко, важно чтобы общие цели были увязаны с интересами каждой службы и личными интересами каждого сотрудника. Тогда он сможет внести свой вклад в коллективные цели.

5. Низкие результаты работы. В некоторых организациях существует хороший климат и компетентное руководство, обученный персонал, а результаты работы очень низкие. Причиной тому может быть отсутствие напористости, снижение энтузиазма, по мере роста опыта и профессионализма, отсутствие стимулов к росту и развитию сотрудников и коллектива в целом. Достижения должны поощряться, а зажигать коллектив новыми идеями сможет настоящий лидер.

6. Неэффективные методы работы тоже могут быть причиной низких результатов. При оценке методов, важно проанализировать механизм принятия решений: коллективный, после обсуждения или авторитарный (наверху), формальный или неформальный. Важно также разработать критерии оценки своей работы и каждого подразделения с точки зрения эффективности и создать в коллективе творческую атмосферу направленную на поиск повышения эффективности методов работы, что особенно важно в настоящих условиях сокращения бюджетных средств.

7. Закостеневшие сотрудники. Люди, пройдя период адаптации и освоение новой работы, постепенно начинают работать по инерции, повторяя действия, которые у них лучше получаются. Люди перестают развиваться, становятся консерваторами. Как писал об этом Лоуренс Питер – «человек продвигается в карьере до тех пор пока не достигает максимального уровня некомпетентности». Коллектив - это ансамбль индивидуальностей. Даже если человек, реализует все свои знания и умения (что бывает крайне редко), он может научиться чему-то новому у коллег или клиентов, если не утратит способность и интерес учиться, развиваться, совершенствоваться.

8. Низкие творческие способности. Большинство работ предполагают выполнение определенных стандартных операций. Хороший работник - тот кто правильно выполняет необходимые действия,

соблюдая все правила и нормы, то есть хороший исполнитель. Однако, социальная работа – это ситуация с множеством неизвестных, здесь нет строгих инструкций, какие надо выполнять точно и неукоснительно, есть лишь широкий диапазон возможностей, в рамках критериев и правил, конвенциональной природы. Организации, где высокое стремление к творчеству присуще всему коллективу - жизнь бурлит, всем интересно, никто не смотрит на часы и не подсчитывает вклад/отдачу, все увлечены общим делом.

Организации, где все строго определено и однообразно, предсказуемо – царит скука, формальные отношения и ожидание выходных и конца рабочего дня. Творчество может быть направлено на улучшение работы организации по следующей схеме: А) поиск недостающего звена; б) выдвижение идей; в) отбор и разработка наиболее ценных идей; г) апробация идей и обсуждение проверки; д) программа внедрения ; е) фитбейк - оценка результатов.

9. Конфронтация внутри коллектива. В неких коллективах иногда образуется «заговор» вокруг некоторых лиц, которые некритически объявляются «главной помехой» или наоборот люди и события не анализируются критически. Обстановка «одобряйся» (А.Райкин) или постоянные заклинания «наш хесед самый лучший» или «наша служба питания –самая лучшая» не помогают развитию. Также может срабатывать закон «инерции» и ли «спешности», когда работа не оценивается и не анализируется с точки зрения качества и эффективности. Помехой может быть внутренние конфликты, которые надо решать по мере их созревания.

10. Неконструктивные отношения с другими организациями или коллективами. Часто связь между еврейскими организациями бывает неудовлетворительными из-за атмосферы недоверия или отсутствия понимания общих целей и интересов. Например - хесед и еврейский детский сад или воскресная школа, - как и зачем им взаимодействовать? Иногда организации общего профиля конкурируют друг с другом в глазах начальства или общественного мнения, они опасаются делиться опытом и достижениями, чтобы не конкурировать. Они закрывают «свои окна» и не ездят на семинары (мы и так все знаем, сами можем других учить) или делятся только общими принципами и подходами, не давая технологий и «секретов». Тем самым, организация неизбежно создает себе плохую репутацию и со временем даже самая сильная организация начнет отставать от других.

Специалисты по менеджменту, выделяют такие элементы **здоровья организации**:

- *Эффективный подбор и селекция.* Новые люди, приходя в организацию, имеют позитивное отношение к работе и взаимоотношениям, способны быстро приобретать необходимые навыки и могут расти вместе с организацией.
- *Ясная организационная структура.* Там где нет четкой структуры и все отвечают за все, трудно разобраться с ответственностью и правильно выполнять свою роль
- *Адекватный контроль.* Каждый осознает направление и цели в работе. Контроль осуществляется теми, кто владеет информацией и настолько, насколько он необходим , но не более.
- *Квалифицированное обучение.* Люди постоянно осваивают новые навыки и держатся в ногу с передовыми требованиями работы. Для всех ключевых направлений имеются доступные источники обучения или поступления квалифицированных работников.
- *Высокая заинтересованность.* Общий уровень энтузиазма и воодушевленности в организации высок и постоянно поддерживается. Люди стремятся быть активными и приближать достижение общих целей организации.
- *Практическая изобретательность.* Творчество и инновации поощряются. Идеи тщательно отбираются для практического применения и после проверки на практике распространяются. Организация технически и организационно готова к нововведениям.
- *Успешная коллективная работа.* Люди хорошо работают вместе, формируя эффективные рабочие группы, которые используют ресурсы, дают хорошие результаты и умело обращаются с рабочим временем. Межгрупповое соперничество решается в конструктивном духе, отношения остаются открытыми.
- *Зрелая управленческая философия.* Члены высшего руководства продумали свой управленческий стиль и основы руководства. Они следуют гуманистическим ценностям, а проводимая ими политика эффективна и последовательна. Руководители осознают свою ответственность и уверены в разумности своих решений.
- *Обширные управленческие ресурсы.* Для целей долгосрочного выживания необходимы высококвалифицированные управленческие кадры, которые заранее готовятся и отбираются. Создается запас потенциальных управленческих талантов. Руководителей

стимулируют при помощи современного мышления, опираясь на опыт других организаций.

- *Понятные цели.* Организация прояснила наиболее общие свои цели и определила свою миссию. Они должны быть сформулированы в терминах понятных каждому сотруднику и волонтеру. Процедуры долгосрочного планирования обдуманы и основательны. К ним привлекают весь коллектив.
- *Честное вознаграждение.* Система оплаты воспринимается как честная и справедливая с учетом более широких экономических ограничений, если те, кто вносит наибольший вклад в работу, получают большее вознаграждение. Помимо денежного вознаграждения, люди должны чувствовать, что их работа оценена и они морально поощряются за усилия и старание.

Опубликовано в ст. в «Община и ты». 30.03.02.

Преподаватель ДИСОР Л.Чернова.