

ТРЕНДЫ



Людей нельзя рассматривать как «центр затрат», а техника – лишь ресурс, которым нужно грамотно распоряжаться... Поговорим о человеческом факторе, командном стиле работы и других инструментах достижения поставленной цели.

ТОП
10

Игорь Александрович Кондрашов заместитель управляющего директора по производству

В УМПО с 2001 года. Знает все звенья технологического процесса (работал мастером, старшим мастером, начальником планово-диспетчерского бюро цеха № 1, заместителем начальника цеха 16 по производству и начальником этого же цеха), а также практическую ценность лин-технологий.

С декабря 2015 года курирует деятельность управления по развитию производственной системы.

Кредо: «Работать на перспективу. Завтра начинается сегодня».

«Человеческий» момент: обучать, развивать, мотивировать

Как создать хорошую команду и мотивировать ее на эффективную деятельность? Заместитель управляющего директора по производству Игорь Кондрашов рассматривает «персональный вопрос» с точки зрения современных методик управления.

Настраиваясь на работу в новом ключе, на выполнение перспективных задач, которые для УМПО уже определены, нужно переходить и на качественно иной уровень взаимодействия с персоналом.

Философия управления

Фактически речь идет не только и не столько о методике управления кадрами, сколько о способе эффективного развития человеческих ресурсов компании.

Сегодня людей нельзя рассматривать как «центр затрат». Наоборот, это самая главная наша ценность. А станки, техника – лишь ресурс, которым нужно уметь грамотно распорядиться. И исключительно от правильных решений руководителя и поддержки коллектива зависит, насколько успешно подразделение справляется с поставленными задачами. Например, загрузку оборудования определяет администрация цеха. Участники кружка качества совместно со специалистами управления по развитию производственной системы и инженерами-технологами предлагают пути более эффективного использования техники (скажем, метод быстрой переналадки). Немало зависит и от бережного отношения станочника к оборудованию. Так что человеческий фактор – определяющий в любом случае.

Стратегия и тактика

От оперативного управления кадрами необходимо перейти к стратегическому.

Выполнение кадровыми службами регистрационно-учетных функций – вчерашний день. Они должны работать на перспективу, помогать руководителям в освоении современных методов управления. При этом важно создавать условия для максимально полной отдачи сотрудников и интенсивного развития их способностей.

Во главе угла – командный подход

Менеджер любого уровня, будучи грамотным и опытным профессионалом, должен уметь взаимодействовать с подчиненными так, чтобы вместе со своей командой своевременно достигать намеченных целей.

Ключевое слово здесь «команда». Пожалуй, я бы назвал главным трендом в управлении персоналом сегодня именно обеспечение командного стиля работы.

Что такое команда? Это группа людей, которые дополняют друг друга, но не только. Они определяют значение своей работы, ставят общие цели, договариваются о едином подходе к делу, развивают до высокого уровня дополнительные навыки и при этом достаточно требовательны к себе.

Плюсы команд и рабочих групп

Знания и навыки в совокупности работают гораздо лучше, чем по отдельности. Совместно разрабатывая цели и подходы, сотрудники с меньшими трудозатратами решают проблемы, активнее проявляют инициативу, оперативнее реагируют на изменение условий и требований.

Правильным будет сказать, что создаваемая при этом уникальная социальная среда улучшает экономические и административные аспекты работы.

Действовать в команде приятнее, поскольку здоровая атмосфера – обязательное условие эффективности.

Принимать нововведения тоже гораздо легче в кругу единомышленников. Ведь они мотивируют, поощряют, вознаграждают и поддерживают друг друга в стремлении к изменениям.

Настоящие команды рождаются только тогда, когда их участники готовы взять на себя все риски, связанные с конфликтами, доверием и взаимозависимостью. Да-да, конфликт – неотъемлемая часть становления коллектива.

Сложность в том, чтобы перевести его в конструктивное русло, а не просто «пережить».

Когда необходимая эффективность может быть достигнута суммарными усилиями отдельных людей, хорошо выполняющих свою работу, зачастую более комфортным и надежным является вариант рабочей группы.

Принципы создания эффективных команд

- ✓ Создайте у людей ощущение крайней необходимости этой работы и правильно выбранного направления.
- ✓ Формируйте команду с учетом навыков и потенциала, а не личностных качеств каждого из ее членов.
- ✓ Установите четкие правила поведения.
- ✓ Поставьте и реализуйте несколько ближайших значимых целей.
- ✓ Снабжайте команду свежими фактами и информацией.
- ✓ Используйте всю силу позитивной обратной связи, признания заслуг и вознаграждения.
- ✓ Будем исходить из того, что команда – это люди, которые слышат и понимают друг друга, работая на общую цель. Значит, единой командой должен выступать и коллектив предприятия в целом, и коллективы каждого из подразделений. Да и локальные задачи, рассчитанные на определенный период времени, невозможно решать в одиночку.

Бережливое производство как «командная» школа

Если говорить о сфере бережливого производства, командный стиль работы здесь определяющий. Скажем, над тематическими проектами трудятся рабочие группы. Кружки качества выдают на-гора идеи, полученные в процессе многочасового обсуждения, мозговых штурмов и т.д. Индивидуальная работа – разве что подача предложений по улучшению и авторские рационализаторские предложения. Но все равно поддержка коллег, их советы зачастую играют в техническом творчестве важную роль.

Менеджмент должен быть профессиональным

Мне близка философия лидерства, предложенная доктором Ицхаком Адизесом, одним из ведущих мировых специалистов в области повышения эффективности организаций. Он предлагает строить систему управления через команды профессионалов, выступает за переход от предпринимательского менеджмента к профессиональному. По его мнению, главная задача топ-менеджеров – создавать сообщества, способные разрабатывать необходимые решения, а потом поддерживать и внедрять их. Такие команды должны формироваться на разных уровнях, и в подразделениях тоже. ▶



Лидер и его обязанности

Существование команды невозможно без лидера – человека, который «склеивает» коллектив, направляет и мотивирует его, берет на себя ответственность. Ноша достаточно тяжелая. Правда, есть еще один важный момент: сумеет ли лидер найти баланс между собственными действиями и действиями, которые он позволяет совершать другим?

На мой взгляд, следует проявлять демократизм в принятии решений и сохранять диктатуру в процессе их реализации. То есть на стадии обсуждения необходимо быть открытым и выслушивать различные мнения, а когда решение принято – дискуссию прекратить. Выполнение поручений вышестоящего начальства должно быть беспрекословным.

Категорически не согласен с утверждениями, что лидер группы – это универсальный запасной игрок, который включается в игру лишь в случае необходимости. По моему убеждению, он всегда должен находиться на поле, но не «узурпировать» инициативу.

Лидер обязан осознавать, что лично у него не может быть ответов на все вопросы. Поэтому далеко не все ключевые решения должны приниматься им самим (соответственно, ему надо делиться полномочиями). Он не сможет преуспеть без вклада всех членов команды в общее дело (а значит, должен избегать действий, которые могут этот вклад ограничить).

Избыточная власть душит способности, инициативу и творческий потенциал сотрудников, но не менее губительно действуют нехватка контроля, руководства и дисциплины. Суть работы лидера и заключается в том, чтобы найти необходимый баланс.

«Непопулярные» решения

Новоиспеченным лидерам (особенно если они оказались в непривычной для себя обстановке, возглавив «чужой» коллектив) не стоит бояться смелых кадровых решений. Понятно, хочется взять в команду тех, кому доверяешь, с кем будет комфортно работать. И деловые компетенции тут определяющий, но не единственный фактор. Бывает, кому-то сложно ужиться друг с другом просто из-за разницы в темпераментах.

В такой ситуации работает известный рецепт: «Изменяй людей или заменяй их». Признаюсь, лично мне пословица «Новая метла по-новому метет» не нравится, но рациональное зерно в ней, безусловно, есть.

Идеальный лидер, ау!

В разных ситуациях для начальника цеха могут выходить на первый план те или иные лидерские качества. Где-то важнее всего способность принимать «прорывные» решения, где-то – организованность и требовательность.

Наверное, целесообразно искать не безупречного лидера, а наиболее подходящее место для конкретного кандидата. И помогать ему в процессе работы приблизиться к идеалу.

Хотя вопрос о последнем весьма неоднозначный. Ведь совершенных во всех отношениях руководителей не существует: в одном человеке невозможно сочетать несочетаемые качества, необходимые для успешной деятельности организации. Руководитель должен быть производителем результатов, администратором, предпринимателем и интегратором. На практике эти качества противоречат друг



другу. Например, хороший производитель результатов не терпит к излишнему порядку (к последнему склонен администратор). А предприниматель, изобретающий и предлагающий что-то новое, может мешать и производителю результатов, и интегратору, нацеленному на построение в коллективе гармоничных отношений.

Таким образом, во главе любого подразделения должна стоять команда, каждый из членов которой отлично выполняет одну из четырех ролей и неплохо справляется с остальными.

Принципы эффективного руководства командой

✓ Поддерживайте актуальность и значимость миссии, целей и командного подхода, а также уверенность людей в своих силах.

✓ Помогайте сотрудникам совершенствовать навыки и развиваться.

✓ Управляйте отношениями с внешним миром, включая устранение препятствий.

Преодоление препятствий

Если команда «застряла» (исчезли энтузиазм, боевой дух и понимание цели; возникло ощущение беспомощности; имеют место неконструктивные, односторонние дискуссии при отсутствии искренности, межличностные нападки за спиной или в общении с посторонними, перекладывание вины на высшее руководство и др.), нужно принимать меры.

- ✓ Пересмотрите принципы, взятые за основу.
- ✓ Стремитесь к малым победам.
- ✓ Привносите новые подходы.
- ✓ Обучайте сотрудников.
- ✓ Измените состав команды (вплоть до смены лидера).

Отбор и воспитание лидеров

Создать хорошую команду непросто, и этому умению нужно учиться. Даже если вы прирожденный лидер и люди сами тянутся к вам, требуются немалые усилия, чтобы собрать и вдохновить нужных вам сотрудников.

Кстати, и в этом смысле сфера бережливого производства является неплохой школой. Лин-активисты получают дополнительный опыт, связанный как с решением конкретных задач, так и с умением убеждать людей. Со временем, продвигаясь по служебной лестнице, они становятся на местах своего рода «агентами влияния» управления по развитию производственной системы.

Формировать управленческие навыки помогает также «Месяц дублера». Хотя, например, для кандидата на должность начальника цеха четыре недели не срок. Тут «погружение» требуется гораздо более серьезное.

Поскольку у наших цехов разные «весовые категории», в объединении ввели ротацию руководителей подразделений, их движение по горизонтали: «перерос» масштабы решаемых цехом задач – получай более сложный.

Как положительный отмечу и тот факт, что ряд руководителей передает свои знания и опыт коллегам в рамках специализированных школ и тренингов в учебном центре отдела кадров. На мой взгляд, пользу извлекают обе стороны. ▶



Мотивация сотрудников

Как мотивировать людей на выполнение поставленных задач?

Вопрос непростой. Сводить абсолютно все к материальному вознаграждению нельзя. Например, есть рабочие-сдельщики, которые изготавливают детали быстро и с высоким качеством, но не горят желанием выходить сверхурочно, если, по их мнению, приемлемый уровень зарплаты они себе уже обеспечили.

Вообще, любое вознаграждение, в том числе и соответствующее рыночной ценности, с течением времени начинает рассматриваться скорее как необходимое, но недостаточное условие работы. Дополнительные источники вдохновения сотрудников следует искать в интересной и содержательной деятельности, участии в значимых проектах, уважении и внимании со стороны руководства, возможности приобретать новые знания и продвигаться по служебной лестнице.

Словом, у работника предприятия (от топ-менеджера до станочника) должен быть и личный мотив. Считаю, что ставку нужно делать на тех, кто приходит в УМПО с четким ориентиром: влиться в команду профессионалов, решающих сложнейшие задачи, получить серьезный опыт и, в конце концов, обеспечить материальное благополучие свое и близких уже с позиции уникального специалиста.

Чтобы персонал стремился отдать силы и знания родному предприятию, нужно создать особую внутреннюю атмосферу, донести до каждого сотрудника миссию компании. Эта идея воплощается в корпоративной культуре, в корпоративном духе, что тоже прямо и косвенно влияет на мотивацию работников. Но внедрить или изменить организационную культуру «по приказу» не получится, ее можно только сформировать. Работа в этом направлении у нас сейчас тоже ведется.

Обучение и развитие персонала

Предоставление работникам возможности профессионально развиваться, повышать мастерство укрепляет их лояльность, положительно влияет на дисциплину. Но поддерживая этот процесс ресурсами, инвестируя в людей, организация ожидает от них отдачи в виде повышения производительности, т.е. увеличения вклада каждого в до-

стижение общих целей – и в долгосрочной, и в краткосрочной перспективе.

Можно сказать, создается партнерство по развитию, в котором сотрудник и компания учатся друг у друга. Реализация такого подхода на практике напрямую связана с понятием самообучающейся организации.

Ставка на системность и молодежь

В объединении отлажена и совершенствуется подготовка кадрового резерва. Так, в этом году каждый из потенциальных резервистов, начиная с кандидатов на должности мастера, в режиме реального времени решал один из производственных кейсов (кадровая служба разрабатывала их совместно с руководителями по направлениям). А еще представлял заранее подготовленные предложения по развитию своего подразделения или план расшивки узких мест. Отмечу и поиск кадровиками инициативных самовыдвиженцев.

Упомяну о возможности заводчан получить высшее образование на вечернем факультете УГАТУ при УМПО. У нас функционирует несколько специализированных «школ» – производственного резерва, инженеров-технологов... Организовано обучение различных категорий сотрудников (например, мастеров и старших мастеров производственных участков по программе «Бездефектное изготовление продукции», руководителей кружков качества). Ведется активная подготовка внутренних тренеров, эффективных наставников по методике TWI*. При этом часть модулей осваивается дистанционно. Во всех названных курсах представлена тематика бережливого производства. Вообще, в этой области в УМПО создается целостная компетентно-ориентированная система обучения персонала, с применением элементов самообучающейся организации.

Положительной считаю тенденцию к разумному и постепенному омоложению руководящего состава объединения: на сегодняшний день каждый третий из представителей этой категории находится в возрасте до 35 лет. Сочетание традиций, опыта и свежей энергии помогает формировать большую сплоченную команду, которой по плечу решение самых сложных задач. ■

* TWI (Training Within Industry) – обучение в промышленности, или тренировка внутри производства.

«Объединение является социально ориентированной организацией, которая ценит, уважает, развивает и поддерживает своих работников.

...Человеческие ресурсы являются основной ценностью и одним из главных факторов успешного развития организации, поэтому для объединения важны:

- профессионализм и саморазвитие;
- лояльность и высокий уровень личной мотивации;
- активность и инициативность, умение работать в команде и ориентированность на результат;
- дисциплинированность, ответственность и взаимопомощь, оказание содействия новым сотрудникам объединения;
- умение принимать взвешенные решения и реализовывать решения руководства объединения».

(Из Кодекса корпоративной этики и служебного поведения работника объединения).