

image not found or type unknown



Добиться развития производственной компании без развития персонала практически невозможно. Иначе можно было бы представить ситуацию, когда компания приобретает новое оборудование, но использует труд все тех же неопытных и неквалифицированных людей, как и много лет назад.

В реальной жизни, однако, чтобы добиться повышения производительности труда необходимо кроме приобретения оборудования нужно еще и обучить рабочих методам эффективной работы и обслуживания.

Хотя традиционно считается, что развитием персонала должен заниматься директор по персоналу, он может далеко не все. И главные сферы развития персонала, которые серьезным образом влияют на производительность труда, практически неподвластны ни самому директору по персоналу, ни его подчиненным.

Решение уникальных проблем является, с одной стороны, серьезным вызовом способностям персонала, и, с другой стороны, дает отличные возможности для развития сотрудников. Развитие и совершенствование происходит только тогда, когда приходится решать новые задачи и придумывать то, чего вы еще не знали.

Что нужно, чтобы создать такие условия, когда все сотрудники участвуют в поиске и решении проблем?

Для начала следует сказать, что высказывание “мы и так решаем кучу проблем каждый день” не имеет к этому никакого отношения. Традиционный подход, принятый в управлении многих компаний, похож на работу пожарного: обнаружить самый крупный очаг пожара и подавить его. Потом найти следующий и подавить снова. Потом обнаружить, что первый разгорелся вновь и вернуться обратно. И так далее.

“Тушение пожаров” приводит к ликвидации видимых последствий проблем, но не устраняет их причины.

Ежедневно решая задачу “как добыть детали, которые еще не выпустили на предыдущей операции” мастер не обучается ничему кроме того, как громче кричать на своего поставщика. Речь идет о том, чтобы находить причины проблем

и решения, которые предотвращают повторное появление подобных проблем.

Итак, что требуется для создания таких условий?

1. Информация о проблемах. Не имея информации о проблемах, мы не можем сказать, какие решения нам нужны. Честная информация о проблемах предполагает, что каждый должен иметь право сознаться в своей ошибке и не быть расстрелянным на месте. Иначе никакой информации не будет.
2. Информация должна быть общедоступной. Пока информация о проблемах существует только в головах отдельных людей, эти проблемы можно решить только в тех же головах. Чтобы все могли участвовать в поиске причин и устранении неполадок, информация должна быть общедоступной.

Если вся информация есть только у начальника, который боится раскрыть ее, чтобы никто не подумал, что он не умеет делать свое дело и недостоин своего места, то никаких решений по прежнему не будет.

Для того, чтобы сделать информацию общедоступной, придется серьезно потрудиться, т.к. долгие годы на многих предприятиях культивировались средневековые законы “кто владеет информацией, тот владеет миром”. И если ты что-то знаешь, чего не знает твой сосед – значит ты ему нужен. Значит ты не зря занимаешь свое место. Перебороть такое отношение к информации очень сложно.

1. Решение проблем должно быть целью совместной работы. Пока поиск и устранение первопричин проблем является задачей отдельной когорты специалистов, например инженеров или технологов, добиться развития персонала будет невозможно. Весь персонал с удовольствием будет выискивать и фиксировать проблемы, а потом каждый не применно задать вопрос: “ну что там с этой проблемой, которую мы описывали всей бригадой на прошлой неделе? вы ее решили?” Если вы любите, когда вас грузят чужими проблемами – это хороший сценарий. Во всех остальных случаях нужно стремиться к тому, чтобы решение проблем и устранение их источников стало общей задачей всего коллектива.

В этом случае внимание концентрируется не на том, что плохо у соседа, а на том, что можно сделать лучше в своей проблеме, а это значительно более конструктивный подход к устранению проблем. Люди перестают искать крайнего.

1. Должны существовать ясные и четкие правила, которые говорят о том, как получить необходимую помощь. Если своих сил для решения проблем не

хватает, то каждый должен быть уверен в том, что его проблема не затеряется среди других, не менее важных.

Правила оказания помощи должны определять, как запросить помощь таким образом, чтобы получить ее, и как обосновать необходимость этой помощи, чтобы те, к кому вы обращаетесь, смогли ранжировать разные запросы.

1. Персонал должен уметь применять методы выявления причин. Не каждый имеет способности Шерлока Холмса. И не каждый умеет правильно отделять факты от вымыслов, а важные факторы от второстепенных. Этому можно научиться, и существует большое множество инструментов выявления корневых причин. Задача руководства в данном случае – научить своих сотрудников пользоваться этими инструментами.