

16 августа 2017 года в 20:40

# Шесть способов повысить производительность труда от бизнесмена из списка Forbes

— наставляет Сергей Колесников



**Сергей Колесников**

Президент компании «Технониколь»

Аналитики издания Market Watch поставили нашу страну в мировом рейтинге производительности труда на третье место с конца. Хуже дела обстоят только в Мексике и Коста-Рике. Россияне работают много, но неэффективно.

Наша компания периодически проводит круглые столы и вебинары, и я рассказываю предпринимателям, как можно повысить производительность труда в

бизнесе. Выступая на публике, я понял, что большинство моих слушателей волнует всего лишь несколько вопросов. Регулярно спрашивают следующее.

## **С чего начать внедрение инструментов повышения производительности труда?**

Я не сторонник радикальных мер — когда руководитель собирает подчинённых и объявляет, что с понедельника вся компания будет жить по новым правилам. В организации такой подход может вызвать хаос и неприязнь со стороны коллектива.

**Начинайте с простых шагов.** Выберите один бизнес-процесс, который будет несложно проанализировать: производство конкретного товара, подготовку отчёта для клиента или доставку продукции из точки А в точку Б. Затем постройте карту потока создания ценности, которая опишет ваше текущее состояние. В рамках схемы подробно зафиксируйте все этапы с участниками и затрачиваемым временем.

Далее определите слабые места в процессе, которые съедают ваши ресурсы.

Сформируйте график мероприятий по переходу от текущего положения к желаемому, в котором будут устранены выявленные проблемы, и начните его реализовывать. Постепенно охватывайте новым подходом всё большее количество процессов.

## **Что предпринять, если подчинённые не заинтересованы в изменениях?**

Руководитель сходил на модный семинар, прочитал популярную книгу по бережливому производству и озадачил своих сотрудников: потребовал изменить их подходы и отношение к работе. Если при этом сам начальник считает, что меняться не обязан, ничего не получится.

**Любые преобразования идут от руководителя.** Он должен быть их идейным вдохновителем, главным примером того, что новые инструменты приведут всю команду к успеху.

Нельзя относиться к своим подчинённым как к винтикам в большой машине. Каждый сотрудник должен понимать, что хорошего лично ему принесут предлагаемые изменения.

Пустыми лозунгами и красивыми словами мотивацию не создашь. Можно предложить материальное поощрение или карьерные перспективы. В нашей компании есть примеры, когда работники приходили на завод слесарями или охранниками, а уже через пару лет становились директорами новых предприятий.

## **В компании существует установленный фонд оплаты труда. Изменить его невозможно. Что можно сделать в таком случае для мотивации персонала?**

Здесь два пути. Первый — это изменение подходов к материальной мотивации. А именно — уход от фиксированной зарплаты, которая не зависит от достижения определённых целевых показателей. И второй путь — нематериальные стимулы: перспективы роста для инициативных сотрудников и соревнования с призами.

В «Технониколь» — тарифно-премиальная система оплаты труда. Каждый сотрудник вне зависимости от занимаемой должности ежемесячно получает определённую заработную плату. Помимо этого, есть доплаты, которые зависят от его KPI. Производственным и складским работникам премии выплачиваются раз в месяц, а руководящему составу — раз в год.

В нашей компании особой популярностью пользуется производственное соревнование «Гонка за лидером». Победители едут учиться за рубеж. Недавно группа наших сотрудников побывала в Португалии.

Методы нематериальной мотивации эффективны всегда. Можете не верить, но классические доски почёта работают! Главное — не подменять ими адекватный уровень зарплат и комфортные условия труда.

## **Все ли предлагаемые международными экспертами и западными компаниями инструменты работают в нашей стране?**

На мой взгляд, вопрос не в инструментах, а в менеджменте. Менеджер с хорошим образованием и компетенциями может разобраться, поможет ли ему тот или иной инструмент повышения эффективности.

К сожалению, нет универсальных подходов. Всегда придётся действовать методом проб и ошибок. Важно постоянно осуществлять анализ ситуации и успеть вовремя признать, что какой-то инструмент именно в вашей компании оказался неудачным выбором.

## **Мешает ли русский менталитет эффективной работе?**

Считается, что наши соотечественники плохо уживаются с установленными стандартами и не могут выпускать продукцию стабильно высокого качества. Но мы в «Технониколь» демонстрируем производительность труда на уровне самых эффективных международных компаний. А значит, это под силу и вам. Всё зависит от усилий, упорства и заинтересованности как боссов, так и персонала.

Важно понимать, что повышение производительности труда не предполагает проведения одномоментной кампании, плоды которой вы будете пожинать долгие годы. Это философия, в основе которой лежит постоянное развитие, улучшение и совершенствование.

## **Сколько времени пройдёт, прежде чем внедряемые инструменты подействуют?**

Первые результаты стоит ждать через 6–12 месяцев. Это время требуется, чтобы проанализировать текущее положение дел, разработать план реформ, начать их внедрение, которое и повлечёт за собой изменения.

Подвижки в мировоззрении сотрудников и значительные улучшения в плане повышения эффективности наступают примерно через три года. Они становятся частью корпоративной культуры. Например, все производственные рабочие будут надевать каски не потому, что накажут, а потому, что они сами этого захотят, так как понимают, что это их жизнь.

Теги: [Сотрудники](#) [Эффективность](#)