



#СТРОИТЕЛЬСТВО #МОТИВАЦИЯ #ОБУЧЕНИЕ #КЕЙС

В «Технониколь» инструменты бережливого производства активно внедряются с 2005 года. При этом руководство компании не насаждает этот процесс сверху, а стремится мотивировать и вовлекать сотрудников в систему работы в условиях постоянных улучшений. О том, как это осуществляется на практике, рассказала директор по логистике компании «Технониколь» Татьяна Бертова.

0 345 01/11/2018

О мотивации

В компании предусмотрено материальное и нематериальное стимулирование персонала. Начну с материального стимулирования за работу с улучшениями, а именно – за участие сотрудников в проектах. Отмечу, что у каждого проекта своя бонусная программа, которая защищается в рамках бюджета проекта. Материально поощряется и подача предложений по улучшениям (ППУ).

В компании разработан специальный корпоративный стандарт по работе с предложениями по улучшениям, в соответствии с которым за каждую поданную идею сотрудник получает денежное вознаграждение. Если предложение принимается к реализации, денежное вознаграждение увеличивается. Если предложивший идею по улучшению участвует в ее реализации, то за это сотрудник получает дополнительную премию. И это не тот случай, когда можно подать любое предложение.

Существует серьезная классификация и отбор подаваемых предложений по улучшению. Улучшения могут быть направлены на любые процессы, протекающие в компании и касающиеся как непосредственной деятельности сотрудника, так и деятельности любого другого подразделения. В стандарте определены четкие критерии, что является предложением по улучшению, а что – нет.

В стандарте в частности указано, что предложением по улучшению является любое предложение, направленное на:

- улучшение процессов на предприятии (как офисных, так и производственных);
- повышение производительности;
- снижение любых затрат;
- повышение качества продукции, снижение брака;
- повышение надежности оборудования, повышение OEE;
- сокращение потерь ожидания, транспортировки, дефектов, обработки, передвижения, запасов, перепроизводства и перенагрузки;
- снижение потребления материалов и энергоресурсов (экономия ресурсов).

Также могут подаваться предложения, направленные на снижение травматизма, выявляющие риски и предотвращающие возникновение несчастных случаев на производстве, либо направленные на улучшение условий труда на рабочих местах и экологии.



Кроме того, все поданные предложения по улучшению участвуют в конкурсе на самого активного, самого эффективного и самого креативного рационализатора. Такие конкурсы проводятся сначала внутри завода, затем между заводами внутри одного бизнес-подразделения, потом между бизнес-подразделениям на уровне всей корпорации. Так мы побуждаем сотрудников улучшать все процессы в компании.

К способам материального стимулирования также можно отнести наличие добровольного медицинского страхования абсолютно для всех сотрудников, трансфер до заводов, бесплатные обеды в заводских столовых, бесплатные занятия спортом и многое другое.

К мерам нематериального стимулирования прежде всего стоит отнести различные виды признания заслуг сотрудников (доски почета, публикации в корпоративных СМИ и социальных сетях, благодарственные письма, вручаемые на собраниях коллективов), а также реальную перспективу карьерного роста. Мы даем людям почувствовать причастность к чему-то великому, к созданию компании-мирового лидера в производстве строительных решений и систем, что формирует определенный уровень гордости у специалиста.

О безопасности

Речь идет об охране труда, а если точнее – о создании системы управления охраной труда. Мы стремимся перенять лучший мировой опыт у лидеров. Это совсем иной подход и другая культура. В действительности мы все привыкли к штрафам за нарушения техники безопасности. Такой подход неэффективен. Необходимо создавать безопасную производственную среду, а это возможно сделать, только поменяв парадигму мышления сотрудников, причем начинать нужно с руководства. Это означает наличие двух важных факторов:

- автоматизированные элементы в управлении машинами, которые минимизируют риск возникновения проблемной ситуации;
- понимание со стороны каждого специалиста, задействованного на производстве, почему соблюдение правил безопасности не формальность, а необходимость.

О людях как факторе лидерства в отрасли

Если говорить об успехе и о лидерстве в отрасли, которых достигла компания, это во многом заслуга людей, которые у нас работают. В этом смысле ключевыми факторами успеха являются:

- заинтересованность в постоянном развитии со стороны руководителей/собственников бизнеса;
- стимулирование на достижение стратегических целей компании;
- системное обучение персонала, особенно менеджеров.

Все менеджеры компании должны применять необходимый инструмент в нужное время.



Подробнее об инструментах бережливого производства и их внедрении читайте в интервью «Технониколь»: [мы не внедряем бережливое производство, мы устраняем потери](#)».

Об обучении

В компании система обучения многоуровневая. На этапе отбора для каждой категории персонала определены критерии и предложен набор тестов для оценки квалификации. Для соискателей на позиции менеджеров это:

- тестирование, которое раскрывает как профессиональные, так и личностные качества соискателя;
- анализ кейсов;
- проверка навыков обработки вербальной и цифровой информации и т.д.

Если говорить о производственном персонале, то проверяется моторика, внимание и другие навыки, которые пригодятся в работе. Система отбора сама по себе серьезно сокращает как длительность обучения, так и срок адаптации человека. Это первый этап.

Базовое требование для любого соискателя – совпадение ценностей компании с личными

Затем для каждого вновь поступившего сотрудника с учетом его должности составляется индивидуальный план адаптации, назначается наставник. Благодаря такому подходу очень быстро становится понятно, подходит человек компании или нет.

Система позволила сократить процент увольнений. Примерно 10 лет назад в первые три месяца уходило около половины людей с производственной линии. Основная причина – слабое представление у новых специалистов о том, какую работу они должны выполнять и чего от них ждут. Сейчас, благодаря выстроенной системе, количество увольнений в период испытательного срока не превышает 3%.



Плановое обучение управленческого персонала проводится в наших корпоративных университетах, так называемых школах кадрового резерва. Также мы внедряем аналог T_WI с расширением наставнического потенциала. Проект создания моделей, которые позволяли бы производить тренировки не на рабочих местах, а где-то в учебном классе или центре, пока реализован частично, потому что это очень затратно. Обучение системам и инструментам бережливого производства вынесено в виде интерактивных курсов. Работа с высокотехнологичным оборудованием в миниатюре пока не практикуется. Из-за этого приходится несколько увеличивать срок обучения сотрудника.

Однако в «Технониколь» отлажена система преемственности, что частично решает эти проблемы. Кроме того, существуют научно-технические центры, где мы занимаемся разработками, а также учебные центры для подрядчиков. Мы предлагаем строительные системы и решения, а не отдельные товары, а значит – нужно учить людей работать с ними правильно.

О системе пожизненного найма

Подавляющее большинство сотрудников работает у нас больше 10–13 лет, и это история роста и перехода с одной позиции на другую. У нас люди редко работают на одной должности более 5 лет. Притом сотрудник имеет все необходимые знания, умения, навыки, опыт, чтобы расти в компании, развиваться и тем самым улучшать ее процессы, использовать нестандартные подходы для решения задач.

Плюс пожизненного найма еще и в том, что у сотрудника формируется приверженность, он становится более лояльным

Мы привержены идее пожизненного найма. Но, как и в любой другой компании, нельзя забывать о неприемлемых для любого работодателя случаях, когда увольнение – единственное решение. К ним можно отнести грубые нарушения кодекса корпоративной этики, воровство.

Еще нужно упомянуть про ситуации оптимизации. Мы иногда не строим с нуля предприятия с заданными показателями производительности и эффективности, а приобретаем компании с уже сформированной управленческой системой, где зачастую показатели производительности труда крайне низкие. И в этом случае мы также вынуждены часть сотрудников сокращать.

В дальнейшем эти высвобожденные кадры частично возвращаются к нам на производство в случае расширения, либо проходят курсы переподготовки и получают места на вновь созданные вакансии, либо становятся нашими подрядчиками.

[#СТРОИТЕЛЬСТВО](#)

[#МОТИВАЦИЯ](#)

[#ОБУЧЕНИЕ](#)

[#КЕЙС](#)