

СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА И ГОРМОН СЧАСТЬЯ НА ПУТИ К НЕПРЕРЫВНОМУ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

Вероника ДЕНИСОВА,
автор методики конкурса
«Трансформация»,
исполнительный директор
International Productivity Academy,
Чехия.

Ольга СОЛОДОВА,
руководитель проектов управле-
ния обучения и оценки персонала
ПАО «ГМК «Норильский никель»,
Россия.

Ксения ТИМАКОВА,
менеджер конкурса
«Трансформация» IPWeek 2020,
завсектором НПФ «Адгезив»,
Россия.

Непрерывное совершенствование — эволюционный вызов для любой компании, которая стремится к развитию и укреплению своих позиций на рынке. Несмотря на очевидность выгод от внедрения проектов улучшений, компаниям приходится бороться с главным тормозом развития — сопротивлением внутренней среды. Нередко энтузиазм инициаторов не только не заражает коллег, но и вызывает явное или скрытое сопротивление всех, от рабочих до мидл-менеджмента. Не желая менять устоявшиеся процессы и брать на себя ответственность, менеджеры затягивают выполнение задач и вынуждают руководство приостановить или забросить проект на полпути. Как мотивировать сотрудников к активному участию в процессе улучшений и довести проект до конца? Ответ есть!

Каждый немотивированный сотрудник стоит своей компании примерно 10 тыс. долл. упущенной прибыли в год, а индекс вовлеченности персонала российских компаний всё еще невысок (около 60%) и отстает от аналогичного показателя западных компаний (80%) (исследования компаний Aon Hewitt, AXES Management).

По данным московского офиса Hay Group, показатели

российских компаний располагаются в нижней трети общемирового рейтинга вовлеченности и в середине рейтинга вовлеченности европейских компаний. Отечественные менеджеры более скептически относятся к работе и работодателям, проявляют меньшую лояльность и чаще (по сравнению с европейцами) меняют место работы.

Надо ли говорить, что в таких условиях анонс проек-

та улучшений в компаниях не вызывает у подчиненных взрыва энтузиазма? Как показывает практика, нередко энтузиазм инициаторов не только не заражает коллег, но и вызывает явное или скрытое сопротивление всех, от рабочих до мидл-менеджмента. А между тем конкурентоспособная производственная система компании требует проактивной корпоративной культуры!

ДЕНЬГИ РЕШАЮТ ВСЁ?

Было бы неверно утверждать, что материальное поощрение способно переломить ситуацию и заставить сотрудников проявить активный интерес к развитию компании. Как известно, при достаточном уровне оплаты труда дополнительные прямые материальные стимулы не способны улучшить мотивацию, особенно на длинной дистанции. Денежные премии довольно быстро теряют свою стимулирующую роль и воспринимаются работником как данность. Между тем утрата премии трактуется сотрудником как нарушение его прав и вызывает массу негативных эмоций.

Прямое материальное стимулирование скорее формирует рациональные отношения должностования (ты мне — я тебе), в то время как улучшения процессов требуют глубокой эмоциональной заинтересованности, порождающей инициативу. Кроме того, любая компания, выполняющая свои обязательства работодателя, вправе ожидать от своих сотрудников лояльности и стремления к поиску лучших способов работы, не «покупая» дополнительно инициативу.

Но на практике, как только дело касается действий, подразумевающих выход за привычные рамки, менеджмент демонстрирует нежелание принимать на себя ответственность и вносить изменения в устоявшийся порядок.

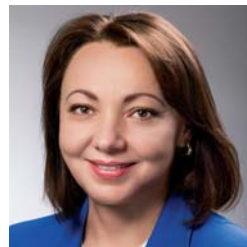
Ни информирование о выгодах, которые влечет за со-

бой внедрение проекта изменений (в т.ч. и для сотрудников), ни осознание затрат, уже понесенных компанией в ходе разработки проекта улучшений, не оказывают существенного влияния на его мотивацию. Существует ли универсальное решение?

РЕШЕНИЕ ЕСТЬ!

Компания «Бенеш и Лат» из Чехии, которая специализируется на литье металлических и пластиковых деталей для автопрома, успешно запустила уникальный проект в сфере привлечения детей к техническому творчеству — шеринг конструкторов собственной разработки SEVA BOX. Конструктор призван развивать моторику и навыки мануальной работы, воображение и умение сосредоточиться. И пока коллеги по цеху испытывают дефицит рабочих и инженерных кадров, штат четырех заводов компании «Бенеш и Лат» полностью укомплектован квалифицированными и мотивированными сотрудниками, проживающими в областях присутствия компании.

Компания «Северсталь» основала Школу бизнес-системы «Северстали» (БСС) — модульную программу по обучению методологии бережливого производства и производственной системы компании. Программа, предусматривающая закрепление и реализацию знаний в реальных производственных и бизнес-условиях, позволила получить экономический эффект более 340 млн руб.



Вероника ДЕНИСОВА



Ольга СОЛОДОВА



Ксения ТИМАКОВА

«Норильский никель» ожидает снижения ежегодных затрат на эксплуатацию перемешивающих устройств автоклавов выщелачивания на сумму около 1 млн евро в результате успешной реализации проекта по снижению затрат на их эксплуатацию.

Эти проекты объединяют творческий и синергетический подход к решению задач, вовлеченность команд и дипломы победителей в конкурсе проектов «Трансформация».

Конкурс «Трансформация», методика которого была разработана специально

для Международной недели производительности IPWeek, — это инновационный формат бенчмарк-обучения, состязание лучших решений, изложенных в форме постера. Лаконичная иллюстрация последовательности «проблема — решение — результат» демонстрирует оригинальные идеи команд и помогает тиражировать самые эффективные инструменты и ноу-хау.

Но наибольшая ценность «Трансформации» для бизнеса заключается в том, что этот конкурс сам по себе является инструментом для вовлечения персонала и успешной реализации проектов!

Суть в том, что внутри компаний-участниц подготовка и отбор проектов для участия в международном конкурсе проводятся по отработанной методике «Трансформации». Благодаря этому компании существенно экономят время и деньги на разработке методик и положения внутреннего состязания проектов и благополучно минуют организационный рубез, на котором нередко и погибает львиная доля инициатив.

КАК ЭТО БЫЛО: «СЕВЕРСТАЛЬ»

Для команды компании «Северсталь» история участия в конкурсе началась с приглашения от оргкомитета IPWeek. Команда Руслана Ибрагимова, старшего менеджера управления бизнес-системы «Северсталь Менеджмент», изучив положение конкурса, приняла решение провести вну-



Павел Бухалов представляет проект «Школа БСС»

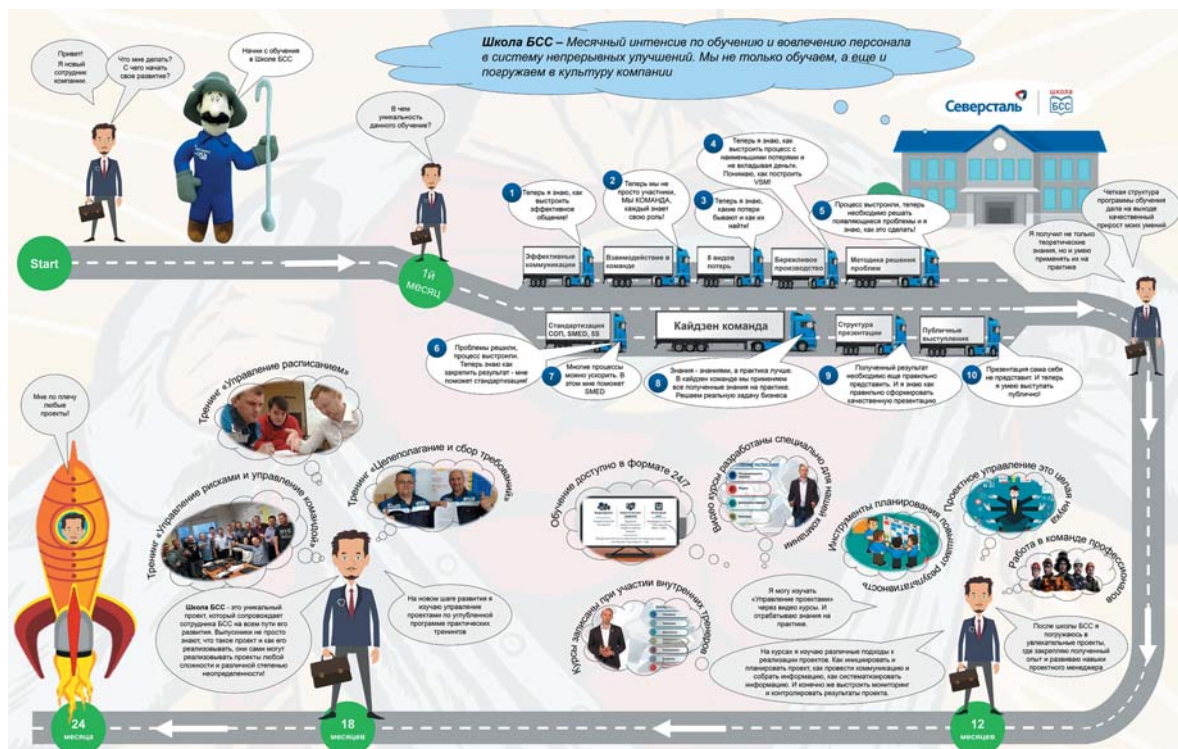
треннее состязание проектов, победителям которого и достанется в награду поездка на неделю производительности IPWeek 2019 в Чехию. Тщательный анализ представленных на суд внутреннего жюри проектов позволил выбрать лучший из лучших — проект «Школа БСС», который представил Павел Бухалов.

Школа БСС ориентирована на комплексную подготовку в области управления проектами сотрудников «Северстали» и руководителей городских предприятий.

Участники проекта (а за год Школу БСС прошли более 100 работников компании и 10 городских чиновников) учатся применять на прак-

тике инструменты современного менеджмента и распространяют полученный опыт в своих коллективах. Конечным продуктом Школы БСС является сотрудник, который умеет самостоятельно реализовывать проекты любой сложности.

Победа в номинации KAIZEN TEAM в области обучения и вовлечения персонала в систему непрерывных изменений принесла команде «Северстали» призы и заслуженный статус в компании (а компании — признание на международной площадке).



Плакат проекта «Школа БСС»

Участие в конкурсе позволило компании выстроить по методике «Трансформации» иерархическую структуру внутреннего конкурса проектов

Но, что более значимо, участие в конкурсе позволило компании выстроить по методике «Трансформации» иерархическую структуру внутреннего конкурса проектов — механизма, позволяющий эмоционально мобилизовать и вовлечь персонал в процесс непрерывных улучшений.



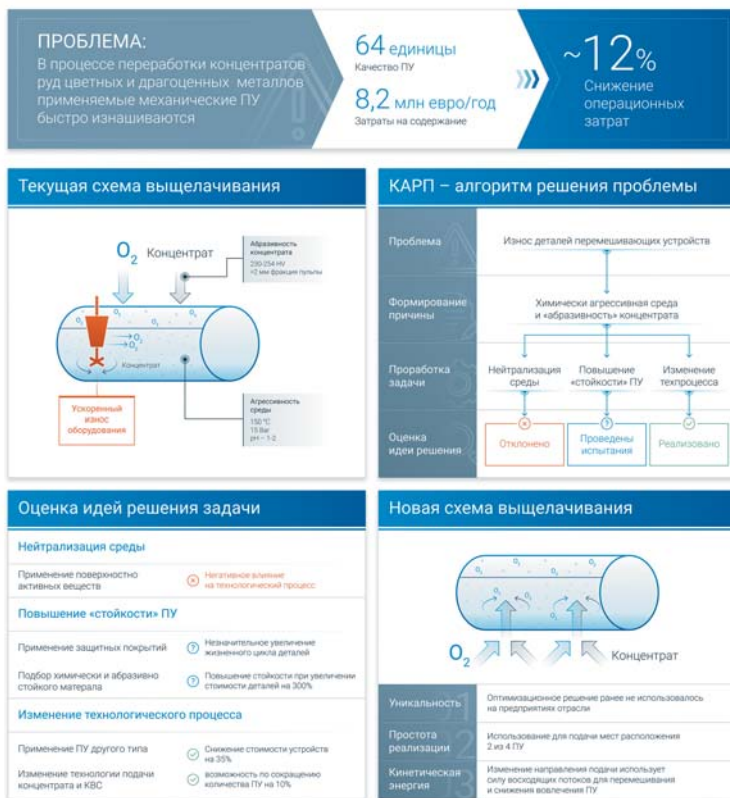
Награждение Павла Бухалова, победителя в номинации KAIZEN TEAM в области обучения и вовлечения персонала в систему непрерывных изменений

КАК ЭТО БЫЛО: «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»

Для «Норникеля» участие в конкурсе «Трансформация» стало очередным этапом в проектном обучении, которое уже не первый год успешно проводится в компании. Итогом внутрикорпоративного обучающего проекта по системе КАРП стали 30 проектов, 10 из которых были особо оценены комиссией в лице руководства. Высокую оценку первого вице-президента «Норникеля» Сергея Дьяченко получил проект снижения затрат на перемешивающие устройства автоклава.

К международному конкурсу команда «Норникеля» готовилась особенно тщательно. Участники команд были крайне воодушевлены и взволнованы. Процесс подготовки постеров был особенно напряженным и кропотливым, и свой окончательный вид постеры обрели только накануне отъезда в Чехию.

В номинации KAIZEN PROJECT (конкурс корпоративных проектов повышения производительности и операционной эффективности) свой проект представлял заместитель начальника ЦОСК по производству Денис Цымбалов. Его элегантное решение по методике ТРИЗ позволяет избавиться от быстро изнашивающихся в агрессивной среде перемешивающих устройств благодаря подаче концентрата со дна автоклава. Так, струя концентрата создает восходящие потоки и завихрения, которые пере-



Плакат проекта снижения затрат на перемешивающие устройства автоклава

Получив фидбэк от экспертов международного уровня, участники IPWeek от «Норникеля» инициировали создание собственного экспертного сообщества по обмену производственным опытом среди сотрудников разных предприятий

мешивают концентрат и насыщают его кислородом без дополнительных устройств. Согласно прогнозам, ежегодная экономия от внедрения этого проекта должна составить около 50–70 млн руб.

Участие в международном конкурсе проектов укрепило руководство «Норни-

келя» в мысли о необходимости запуска программы корпоративного обучения инструментам бережливости производства, подготовка к которому уже велась. В компании началась разработка системного подхода к проектам через внутрикорпоративный конкурс улучшений.



Денис Цымбалов представляет проект снижения затрат на перемешивающие устройства автоклава

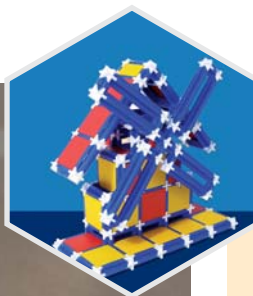
Получив фидбэк от экспертов международного уровня, участники IPWeek от «Норникеля» инициировали создание собственного экспертного сообщества по обмену производственным опытом среди сотрудников разных предприятий.

КАК ЭТО БЫЛО: «БЕНЕШ И ЛАТ»

Участие чешской производственной компании «Бенеш и Лат» в конкурсе проектов было первым и успешным опытом профессионального



Награждение Дениса Цымбалова, победителя в номинации KAIZEN PROJECT



Сватоňук Рунчик представляет программу Seva Box

Плакат программы Seva Box

состояния такого формата. Уделяя традиционно много внимания развитию технических способностей среди детей и молодежи в регионах присутствия заводов компании, команда «Бенеш и Лат» придумала систему обучения техническому творчеству с детского сада.

Эта система базируется на использовании линейки разработанных и производимых в компании конструкторов, которые поставляются в школы и детские сады по принципу шеринга. Шеринг позволяет учреждениям образования обмениваться конструкторами, которые не успевают наскучить детям и вызывают активный интерес.

По признанию директора одного из заводов и совладельца компании Якуба Бенеша, ка-

дров не хватает всем, но «Бенеш и Лат» приняла решение не жаловаться, а действовать. «Кто-то придумывает шеринг автомобилей, чтобы извлечь прибыль, а мы — шеринг игрушек, чтобы вовлекать детей в техническое творчество и формировать трудовые резервы для компании», — заключил он.

На конкурсе «Трансформация» проект чешской компании, который представлял генеральный директор Сватоňук Рунчик, занял первое место в номинации «Человеческий капитал», посвященной проектам в сфере популяризации технического образования, программам детского творчества, Industrial Tour, образовательных технопарков и музеев.

КОНКУРС ДЛЯ ВЗРОСЛЫХ И ГОРМОН СЧАСТЬЯ

Конкурс «Трансформация» — это обучающий формат профессионального соревнования, при разработке которого учены психологические, когнитивные и поведенческие особенности взрослых.

Методика конкурса «Трансформация» базируется на особенностях обучения взрослых, наглядно представленных в виде цикла Дэвидом Колбом (David A. Kolb).

Цикл Колба

Первоначально участники конкурса проектов работают с собственным опытом — определяют проблему и задачу с учетом имеющихся знаний и профессиональных паттернов.



Вероника Денисова награждает Сватоплука Рунчика, победителя в номинации «Человеческий капитал»

На втором этапе происходят обдумывание, анализ возможных решений и поиск новых направлений. В результате структурирования информации по проблеме участники команды нередко сталкиваются с недостатком компетентности, и, как следствие, у людей возникает интерес к приобретению новых знаний и освоению новых методов.

Затем следует процесс освоения теории — изучение новых подходов и методов, генерация на их основе идей, выстраивание взаимосвязей между старым опытом и новыми знаниями и выработка решений.

Четвертому этапу цикла Колба соответствуют апробирование и реализация плана мероприятий, в результате

чего участники приобретают новый опыт и цикл развивается снова, образуя своеобразную спираль.

Профессиональные соревнования и конкурсы, неопределенность результата и азарт, возникающий в связи с этим, активизируют у участников выработку дофамина — одного из так называемых гормонов счастья. Естественные выбросы дофамина помогают мозгу закрепить важные для жизни действия и формируют привязанности.

Азарт, как показали исследования, проведенные в департаменте экспериментальной психологии Оксфордского университета, также является одним из факторов формирования лидерских качеств. Это связано

с глубокой увлеченностью процессом и, как правило, большим количеством времени, потраченным на тот или иной проект. Азартные люди готовы брать на себя ответственность как за процесс, так и за результат, а выработка дофамина позволяет не опускать руки в случае поражения и продолжать работать над поиском выхода из ситуации.

Психофизиологические факторы соревнования и особенности обучения взрослых, интегрированные в методику конкурса, обеспечивают высокую вовлеченность и быстрое развитие компетенций у участников.

10

ШАГОВ К УСПЕХУ КОРПОРАТИВНОГО КОНКУРСА ПРОЕКТОВ

Итак, что предпринять, чтобы вовлечь персонал и повысить эффективность проектов улучшений? Организовать конкурс проектов внутри компании!

Представленный ниже пошаговый алгоритм позволит организовать профессиональное состязание и избежать ошибок и разочарований в каждой компании.

Шаг 1

ОПРЕДЕЛИТЕ ЦЕЛЬ И ФОРМУ ПРОВЕДЕНИЯ КОНКУРСА

Эта цель должна согласовываться со стратегической и текущими целями компании.

Она может быть узкоспециальной (например, выявить способ повышения эффективности обслуживания оборудования в разных цехах) или более масштабной (стимулировать творческий подход и повысить результативность проектов улучшений). По формату проведения состязание может представлять собой онлайн-презентацию, традиционную защиту, постерную сессию и т.д.

Шаг 2 **РАЗРАБОТАЙТЕ** **МЕТОДИКУ** **(ПОЛОЖЕНИЕ) КОНКУРСА**

Определите критерии оценки проектов. Помните, что вовлеченность сотрудников во многом зависит от прозрачности и объективности выбранных критериев. Вовлеките широкий круг сотрудников в обсуждение и голосование для отбора на этапах конкурса. Публичное голосование укрепляет уверенность в объективности отбора и пробуждает командный дух. Можете обратиться к методике конкурса «Трансформация» и воспользоваться готовым решением.

Шаг 3 **ПРОДУМАЙТЕ СИСТЕМУ** **ОТБОРА КОНКУРСНЫХ** **ПРОЕКТОВ**

Очевидная иерархия отбора важна тем больше, чем больше команд участвуют в состязании.

Шаг 4 **РАЗРАБОТАЙТЕ СИСТЕМУ** **МОТИВАЦИИ**

Заранее определите и анонсируйте поощрения для

участников и победителей. Помните: это профессиональный конкурс, и вознаграждение должно учитывать потребность профессионального развития, признания и статуса. Поэтому путевка на международный конкурс проектов или стажировку будет более релевантным поощрением, чем дополнительные пять дней к отпуску. Такое поощрение станет мощным стимулом не только для дальнейшего развития команды победителей, но и для мотивации всего коллектива.

Шаг 5 **ОБЕСПЕЧЬТЕ В КАЖДОМ** **ПРОЕКТЕ КРОСС-** **ФУНКЦИОНАЛЬНУЮ** **КОМАНДУ**

Совместная работа участников и экспертов из разных подразделений и департаментов повысит качество конкурсных проектов и обеспечит улучшение взаимодействия.

Шаг 6 **ВЫБЕРИТЕ ЖЮРИ**

Безупречные профессиональные компетенции членов жюри придадут конкурсу значимость в глазах участников и всего коллектива.

Шаг 7 **ПОМОГИТЕ** **ПОДГОТОВИТЬ ПРОЕКТЫ**

Несмотря на состязательный характер конкурса, его участники обычно нуждаются в методической помощи и поддержке. Выберите тьютора, который мог бы оказать эту помощь.

Шаг 8 **СДЕЛАЙТЕ ЗАЩИТУ** **ЯРКОЙ, ПОЗИТИВНОЙ** **И ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ**

Вялая, пассивная защита способна провалить даже самый выигрышный проект. Дайте командам простор для самовыражения, и они не подведут.

Шаг 9 **НАГРАДИТЕ** **НЕ ТОЛЬКО** **СЕГОДНЯШНИХ** **ПОБЕДИТЕЛЕЙ,** **НО И БУДУЩИХ**

Не порождайте фрустрацию. Инициатива и стремление к победе уже достойны награды. Наградите всех участников по принципу «каждое улучшение достойно поощрения».

Шаг 10 **НЕ ЗАМЫКАЙТЕСЬ** **В РАМКАХ** **КОМПАНИИ**

И лучшие идеи «закисают» в замкнутой среде. Изучайте опыт коллег из других компаний и стран, участвуйте во внешних и международных конкурсах, публикуйте статьи о конкурсных проектах в профессиональных изданиях. Примеряйте к своим потребностям лучшие решения, вооружайтесь новыми инструментами и ноу-хау, чтобы пополнить копилку культуры непрерывного обучения, развития и совершенствования.