

Ссылка для цитирования этой статьи:

Андреев М.В., Рустамов Д.Р. Инструменты подготовки и развития руководителей производственных подразделений // Human Progress. 2023. Том 9, Вып. 2. С. 17. URL: http://progress-human.com/images/2023/Tom9_2/Andreev.pdf. DOI 10.34709/IM.192.17. EDN CBVAAR.

УДК 331.36

ИНСТРУМЕНТЫ ПОДГОТОВКИ И РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Андреев Максим Владимирович

Мастер

ООО «Газпром переработка», Сургутский ЗСК

andreev_mv@edu.surgu.ru

7, ул. Нагорная,

г. Сургут, Российская Федерация, 628401

+7 (952) 695-93-33

Рустамов Дониш Рустамович

Инженер

ПАО «Сургутнефтегаз»

Gourkrogovorim@mail.ru

7, ул. Нагорная,

г. Сургут, Российская Федерация, 628403

+7 (982) 225-86-96

Аннотация. Целью статьи является изучение инструментов подготовки и развития руководителя производственного подразделения. Методы: поиск и анализ источников, систематизация. Результаты: в результатах исследования предоставлены инструменты и способы, позволяющие развивать руководителя производственного подразделения, а также способные повысить эффективность отдела производства. На основании проведенного исследования были предложены такие инструменты, как Астрал.ЭДО, безбумажный офис F.Дос на платформе Faktura.ru, внедрение системы показателей KPI. Выводы: стимулами для руководителей являются не только выплаты, премии и денежные поощрения. Возможность карьерного роста заставляет любого специалиста трудиться эффективнее. Мотивирующий фактор имеет двойной эффект – руководитель получит не только повышение зарплаты, но и стимул для достижения новых высот, что отразится на прибыли компании. Привилегии и бонусы будут рассматриваться как приятные дополнения, способные повысить мотивацию к эффективной работе. Благодаря технологии коучинга можно выявить потенциал сотрудника с целью повышения его эффективности. Под коучингом в статье понимается

консультирование, которое проводится посредством техник бесед, вопросов, формирования задач. На коучинге должны проходить игровые задания, они позволят раскрепостить сознание и избавиться от стереотипных убеждений. Данный тренинг позволит увеличить производительность труда.

Ключевые слова: руководитель производственного подразделения; производство; стимул; мотивация; навыки.

JEL коды: M12; M53; J24.

Введение

Одно из основных богатств компании – это человеческие ресурсы. Руководитель, который может мыслить о будущем, понимает, что вложения в развитие персонала оправдывают себя и несут выгоду. Если грамотно и рационально, продуманно вкладывать в развитие и подготовку сотрудников, то в результате можно сплотить команду, замотивировать каждого человека, что, безусловно, положительно отразится на прибыли предприятия.

Любое производство представляет собой сложную систему, в которой каждый элемент зависит от другого элемента. Руководитель производственного подразделения должен глубоко разбираться в технологии создания продукта. Целью руководителя является создание системы слаженной работы сотрудников и механизмов, которая приведет к положительному результату.

При неэффективном управлении производством затраты на выполнение заказов будут увеличиваться, графики будут срываться. В результате этого сотрудники потеряют мотивацию. Ввиду чего становится актуальным вопрос подготовки и развития руководителей производственных подразделений.

1. Материалы и методы

В статье используется поиск и анализ монографий, статей и интернет-источников по теме работы.

2. Литературный обзор

В работе использованы научные публикации. Статья Аакера «Стратегическое рыночное управление» позволила выявить стратегии компании, приводящие к положительному результату. О взаимосвязи производительности труда с зарплатой сказано в статье А.Р. Давлетова.

Изучение книги Е.Л. Драчевой и Л.И. Юликова «Менеджмент» позволило выявить важность повышения эффективности работы подразделений, руководителей и сотрудников. Необходимость мотивации и стимулирования сотрудников описана в труде Е. Баженовой. Практика материального стимулирования рассмотрена П. Журавлевым в его исследовании.

3. Результаты

Разработаны рекомендации по повышению эффективности труда руководителя и отдела производства, а именно, предложены: Астрал.ЭДО – онлайн-сервис для создания юридически значимого электронного документооборота с контрагентами. За счет внедрения данной программы произойдет сокращение времени на обработку документов, а также сокращения затрат. Безбумажный офис – внедрение бумажного офиса ОПЦО предлагаем на платформе Faktura.ru, а также внедрение системы SalesapCRM с показателями KPI.

4. Обсуждение

Руководитель производства должен не только владеть широкими знаниями в своей отрасли, но и обладать лидерскими, административными качествами, способностью влиять на сотрудников и мотивировать их на решение различных задач, как рутинных, так и сложных.

Для развития производственного руководителя важно прохождение курсов. Среди универсальных стоит отметить «Управление проектами», «Оптимизация бизнес-процессов», «Мотивация персонала». Кроме того, также понадобятся и комплексные курсы по повышению квалификации.

Для владения специфическими знаниями руководителю подразделения важно разбираться в системе управления производства, начиная от разработки и запуска продукта, заканчивая оптимизацией всего процесса производства.

Для повышения эффективности работы руководителя производственного подразделения за счёт сокращения времени на обработку заявок по покупке и обработке услуг, сокращения времени по документообороту и т.д. Так использование рабочего времени будет более эффективным. Это можно достичь за счёт внедрения нового программного обеспечения.

Также полезным направлением в повышении эффективности является увеличение мотивационной составляющей. Это можно достичь за счёт внедрения программного обеспечения, который на основе KPI дает оценку показателям эффективности сотрудникам производственного отдела [1, с. 145].

Руководитель подразделения должен быть заинтересован в достижении высоких результатов. Чтобы реализовать эту цель, необходимо внедрить следующие проектные

предложения, которые ориентированы на повышение эффективности производственного подразделения посредством оптимизации оплаты труда и экономии временных ресурсов от использования электронного документооборота:

– применять ключевые показатели KPI в оценке производительности труда отдела производства;

– внедрить автоматизированную CRM-систему с функциями учета оперативного планирования и оплаты труда SalesapCRM;

– внедрить Астрал.ЭДО;

– внедрить программу «Безбумажный офис F.Дос» на платформе Faktura.ru [2, с. 180].

Организация работы по разработке проекта повышения эффективности производственного отдела представлена в таблице 1.

Табл. 1: Этапы реализации предложенного проекта по повышению эффективности производственного отдела¹

Этапы (мероприятия)	Исполнитель	Источник финансирования	Сроки выполнения
<i>Первый этап. Создание условий для внедрения системы</i>			
Разработка новой философии управления персоналом в контексте оплаты труда и оценке эффективности	Руководитель подразделения, служба управления персоналом	Себестоимость, заёмные средства	14 дней
Составление приказа о внедрении нового проекта по улучшению системы оплаты труда в зависимости от показателей эффективности	Руководитель подразделения, служба управления персоналом	Себестоимость, заёмные средства	14 дней
Анализ мотивационных инструментов в компании (изучение потребностей, мотивов и стимулов, мотивационного профиля)	Служба управления персоналом	Себестоимость, заёмные средства	1 месяц
Внедрение SalesapCRM	специалист по внедрению типичной системы мотивации	заёмные средства	1,5 месяца
Внедрение Астрал.ЭДО	специалист по внедрению подобных систем	заёмные средства	1,5 месяца
Внедрение программы «Безбумажный офис F.Дос» на платформе Faktura.ru	специалист по внедрению подобных систем	заёмные средства	1,5 месяца
<i>Второй этап. Внедрение новых систем формирования материальной базы оплаты труда для руководителя и работников производственного отдела</i>			
Разработка переменной части денежного вознаграждения для повышения стимулирующего влияния зарплаты на производительность труда	Отдел мотивации труда (ОТиЗ), служба управления персоналом	Себестоимость	1,5 месяца
<i>Третий этап. Контроль за правильностью функционирования новых ПО и вознаграждений на основе KPI</i>			
Создание внутренних нормативных документов, которые регулируют систему денежных вознаграждений	Отдел мотивации труда	Себестоимость	1,5 месяца

К преимуществам «Астрал.ЭДО» можно отнести следующие:

¹ Составлено авторами

- экономия времени: упрощенная система регистрации и моментальный документооборот внутри системы за несколько секунд с гарантией конфиденциальности;
- несгораемый остаток документов: неиспользованное количество исходящих документов не пропадает, а переносится на следующий период;
- все организации в одном кабинете: работать с несколькими организациями или целой группой компаний в удобном личном кабинете без необходимости смены логина для доступа к документам каждой компании;
- бесплатный роуминг без дополнительных настроек: бесплатный роуминг с контрагентами – пользователями услуг других операторов ЭДО. Запрос на роуминг напрямую из личного кабинета, настройка передачи документов производится автоматически [3, с. 109].

Автоматизация позволяет разгрузить сотрудников и самого руководителя от лишней работы и высвободить время для более важных и срочных задач. Благодаря этому увеличивается эффективность общения с клиентами и повышается уровень обслуживания. Подобные программы способны автоматизировать и скоординировать работу практически всех отделов компании.

Как итог – документы хранятся более безопасным способом, человеческий труд минимизируется, сокращается размер выплат штату, то есть сохраняются ресурсы компании. Программы планируют и управляют ресурсами, обеспечивая стабильную и бесперебойную, а главное – качественную и быструю работу. Кроме того, благодаря системе ускоряются кадровые процессы, снижаются трудовые затраты на составление и поиск нужных документов [4, с. 212].

Безбумажный офис – внедрение бумажного офиса предлагаем на платформе Faktura.ru. Безбумажный офис F.Дос на платформе Faktura.ru – это инструмент для подписания любых документов, сформированных компанией. Благодаря данному сервису клиент сможет подписывать любые документы компании в электронном виде, как в отделении при очном обслуживании, так и в полностью удаленном формате. Также клиент сможет в любой момент просматривать историю подписаний и первичные документы. F.Дос – это универсальный механизм подписания любых документов между клиентом и компанией.

Преимущества безбумажного офиса F.Дос:

- повышение качества и скорости бизнес-процессов компании. Сотрудники экономят время на подписании документов при очной встрече либо удаленном взаимодействии с клиентом. Таким образом, снижается нагрузка на офис;

- снижение операционных затрат. На подписание документов, на обслуживание техники, обработку и хранение документов в бумажном виде;

- повышение кросс-продаж. Через ДБО Faktura.ru отдел может рассказать о своих продуктах клиенту и повысить конверсию при продаже новых продуктов;

- скорость запуска. Готовая нормативная база, помогает быстро запустить сервис.

3. Внедрение системы показателей KPI, которые можно интегрировать в новую систему SalesapCRM.

Под ключевыми показателями эффективности подразумевается система оценки, дающая возможность определить достижение стратегических и операционных целей. Величина оплаты труда непосредственно зависит от того, какие из обозначенных целей сотрудник выполнил, и насколько максимально он это сделал [5, с. 10].

Такой показатель оценки эффективности позволит сотрудникам создавать свою карьеру горизонтально. Использование KPI способно повысить эффективность фонда заработной платы [6], минимизировать различия в величине заработка среди сотрудников предприятия, упростить процесс индексирования зарплаты, оптимизировать расстановку кадров и повысить конкурентоспособность предприятия на рынке труда.

Для повышения уровня квалификации руководителю производственного подразделения необходимо внедрить систему обучения, которая указана в инструкции по квалификационным характеристикам работы с KPI. Руководителям необходимо постоянно повышать квалификацию, участвовать в семинарах, конференциях, посещать лекции, выставки. Данные мероприятия подтянут профессионализм сотрудников, расширят их знания. На рабочем месте рекомендуется организовать библиотеки из специальной литературы, чтобы каждый работник мог взять книгу и исследовать тенденции на современном рынке.

Стоит отметить, что интегрировав в SalesapCRM описанные выше KPI, можно создать стимулы, которые будут адаптированы под специфику бизнес-процесса и руководителя подразделения, и ввести изменения в оплате труда теми темпами и по тем аспектам, которые более приемлемы для предприятия.

Кроме обучения, можно организовать различные тренинги – коучинг, наставничество и Welcome-тренинг. Последний тренинг представляет собой семинар, который при участии специалиста в максимально сжатые сроки поможет новому работнику адаптироваться к работе, узнать коллег, ознакомиться с корпоративной культурой [7, с. 182].

Наставничество состоит в том, что за новым сотрудником прикрепляют опытного наставника, который разъясняет ему цели компании, организационную структуру, рабочие

обязанности. Целесообразно ввести систему управления по целям [8]. Данная методика поможет связать результаты работы нового руководителя с эффективностью работы наставника.

Благодаря технологии коучинга можно выявить потенциал сотрудника с целью повышения его эффективности [9]. Коучинг представляется в виде консультирования, которое проводится посредством техник бесед, вопросов, формирования задач [10].

Стимулами для руководителей являются не только денежные поощрения, выплаты, премии. Идея карьерного роста привлечет любого специалиста [11] и заставит его работать быстрее и эффективнее. Привилегии и бонусы для руководителей станут приятными дополнительными мерами, способными повысить их мотивацию к эффективной работе.

Корпоративные мероприятия в виде экскурсий, выездов на природу, организации спортивных состязаний станут отличным инструментом для сплочения сотрудников компании. Время, потраченное на такие мероприятия, будет восполнено за счет повышения работоспособности руководителей. Придерживаясь несложных правил, можно повысить эффективность производственного отдела [12, с. 122].

Заключение

Итак, среди рекомендаций касательно повышения эффективности можно обозначить сокращение времени на обработку заявок при покупке и обработке услуг, уменьшение времени на обработку документов. Также в этом вопросе поможет внедрение нового программного обеспечения. Повышение мотивации сотрудников станет действенной мерой по повышению эффективности производственного отдела. Среди мотиваций существуют материальные в виде премий, льгот, вознаграждений, и нематериальные – вручение грамот, похвала. Также важно использовать ключевые показатели КРІ, которые помогут оценить производительность труда. Рекомендуется внедрить автоматизированную CRM-систему с функциями учёта оперативного планирования и оплаты труда SalesapCRM, Астрал.ЭДО, программы «Безбумажный офис F.Дос» на платформе Faktura.ru.

Литература

1. Давлетов, А.Р. Понятие и роль производительности труда в организации, ее взаимосвязь с оплатой труда // Наука без границ. 2020. № 9 (49). С.: 22-27.
2. Панов, М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ: практич. пособие. М.: ИНФРА-М. 2019. 255 с.

3. Аакер, А.Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного управления. М.: СПб: Питер; Издание 6-е. 2019. 16 с.
4. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение. М.: ИНФРА-М. 2017. 229 с.
5. Драчева, Е.Л.; Юликов, Л.И. Менеджмент. М.: Изд. центр «Академия». 2016. 304 с.
6. May, G.; et al. Energy management in production: A novel method to develop key performance indicators for improving energy efficiency // Applied energy. 2015. Том 149. С.: 46-61.
7. Баженова, Е. Мотивация и стимулирование на пути к успеху фирмы. М.: АСТ. Сова. Харвест. 2018. 192 с.
8. Kyriakopoulos, G. Half a century of management by objectives (MBO): A review // African Journal of Business Management. 2012. Том 5. № 6. С.: 1772-1786.
9. Zuñiga-Collazos, A.; et al. Influence of managerial coaching on organisational performance // Coaching: an international journal of theory, research and practice. 2020. Том 13. № 1. С.: 30-44.
10. Voraphani, V.; Chungviwatanant, S. The impact of OD process consulting on goal setting, performance feedback, employee motivation, teamwork, and job performance: an action research of small and medium enterprise (SME) manufacturer // ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome. 2019. Том 6. № 1. С.: 103-122.
11. Oakland, J. S.; Sohal, A. The education, training and careers of production managers in British industry // International Journal of Operations & Production Management. 1989.
12. Журавлев, П. Практика материального стимулирования при управлении работниками // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2019. № 5. С.: 92-102.

TOOLS FOR PRODUCTION MANAGERS' TRAINING AND DEVELOPMENT

Maksim Andreev

Master in Surgutsky district, Gazprom Pererabotka LLC, branch Condensate plant
named after V.S. Chernomyrdin (Surgut ZSK).

Surgut, Russia

Donish Rustamov

Engineer in Surgutneftegaz PJSC

Surgut, Russia

Abstract. The purpose of this article is to study the tools for production managers' training and development. Methods: search and sources analysis, systematization. Results: the results of the study provide tools and methods that allow to develop the production manager, as well as to production department efficiency increase. Based on the study, such tools as Astral.EDO, F.Doc paperless office on the Faktura.ru platform, and the KPI scorecard were proposed. Conclusions: incentives for managers are not only monetary (payments and bonuses). The opportunity for career growth makes any specialist work more efficiently. The motivating factor has a double effect – the manager will receive not only a salary increase, but also an incentive to reach new heights, which will affect the company's profits. Privileges and bonuses will be seen as nice additions that can increase motivation for effective work. Thanks to coaching technology, it is possible to identify the employee's potential in order to increase the effectiveness. Coaching refers to counseling, which is carried out through the conversations, questions, and the tasks formation techniques. Coaching should include game tasks, which will allow to liberate the manager's mind and get rid of stereotypical beliefs. This training will increase his/her productivity.

Keywords: production manager; production; incentive; motivation; skills.

JEL codes: M12; M53; J24.

References

1. Davletov, A.R. (2020) The concept and role of labor productivity in an organization, its relationship with wages // Science without borders. No. 9 (49). P.: 22-27.
2. Panov, M.M. (2019) Performance evaluation and company management system based on KPI: practical. allowance. Moscow: INFRA-M. 255 p.
3. Aaker, A.D. (2019) Strategic market management. Business strategies for successful management. M.: St. Petersburg: Peter; Edition 6th. 16 p.
4. Lapygin, Yu.N. (2017) Organization Theory and Organizational Behavior. Moscow: INFRA-M. 229 p.
5. Dracheva, E.L.; Yulikov, L.I. (2016) Management. M.: Ed. Academy Center. 304 p.
6. May, G.; et al. (2015) Energy management in production: A novel method to develop key performance indicators for improving energy efficiency // Applied energy. Vol. 149. P.: 46-61.
7. Bazhenova, E. (2018) Motivation and stimulation on the way to the success of the company. M.: AST. Owl. Harvest. 192 p.
8. Kyriakopoulos, G. (2012) Half a century of management by objectives (MBO): A review // African Journal of Business Management. Vol. 5. No. 6. P.: 1772-1786.

9. Zuñiga-Collazos, A.; et al. (2020) Influence of managerial coaching on organizational performance // *Coaching: an international journal of theory, research and practice*. Vol. 13. No. 1. P.: 30-44.
- 10 Voraphani, V.; Chungviwatanant, S. (2019) The impact of OD process consulting on goal setting, performance feedback, employee motivation, teamwork, and job performance: an action research of small and medium enterprise (SME) manufacturer // *ABAC ODI Journal Vision. action. Outcome*. Vol. 6. No. 1. P.: 103-122.
11. Oakland, J. S.; Sohal, A. (1989) The education, training and careers of production managers in British industry // *International Journal of Operations & Production Management*.
12. Zhuravlev, P. (2019) The practice of financial incentives in the management of employees // *Rationing and wages in the industry*. No. 5. P.: 92-102.

Contact

Maksim Andreev

Surgutsky district, Gazprom Pererabotka LLC, branch Condensate plant named after V.S. Chernomyrdin (Surgut ZSK).

7, Nagornaya street, 628401, Surgut, Russian Federation

andreev_mv@edu.surgu.ru

Donish Rustamov

PJSC "Surgutneftegaz"

7, Nagornaya street, 628401, Surgut, Russian Federation

Gourkpogovorim@mail.ru