

[Главная](#) > Как швейцарские компании стимулируют своих сотрудников?

---

## Как швейцарские компании стимулируют своих сотрудников? | Comment les entreprises suisses stimulent-elles leurs collaborateurs?

Автор: Лейла Бабаева, Толошна/Риш, 8. 04. 2016.



Один из рецептов успеха: дать подчиненным право на ошибку и делегировать часть полномочий ([pardot.com](http://pardot.com))

Многие предприятия увеличивают количество процедур управления рисками и одновременно ждут от сотрудников смелого инновационного подхода, что приводит к обратному эффекту,

парализуя их творческую энергию. Как с этим справляются швейцарские фирмы?|  
Plusieurs compagnies multiplient les procédures de risk management, et attendent en même temps de leur collaborateurs de l'innovation et de courage dans la prise de décisions risquées, ce qui paralyse souvent leur créativité. Quelles issues les firmes suisses trouvent-elles?

С одной стороны – риски, которых следует избежать, с другой – необходимость инноваций и непрерывного движения вперед, чтобы опережать конкурентов на несколько шагов, а лучше – на несколько километров. Так можно описать существование сегодняшних компаний, но ко всем ли одинаково относится эта картина? В первую очередь между двумя полюсами разрываются «киты» - большие предприятия с многочисленными отделами и сложной структурой.

## **Положение дел**

Генеральный директор консалтинговой компании Ismat, штаб-квартира которой находится в кантоне Цуг, Висан Блан отметил в интервью журналу PME, что «средние и малые предприятия менее подвержены диктату управления риском, и потому реже создают барьеры сами себе и могут действовать более гибко». Такое положение понятно, ведь, будучи сравнительно небольшими рыбками в океане конкуренции, эти фирмы вынуждены прилагать еще больше усилий для достижения успеха и чаще идти на риск.

«Процесс принятия решений сочетает сознательные и бессознательные процессы (последние включают чтение информации из долговременной памяти, где хранятся воспоминания о личных успехах и поражениях), - пояснила доктор-невролог Лозаннского университета Шерин Фахим. – Сегодня известно, что возможные варианты оцениваются с эмоциональной точки зрения, а скорость выбора зависит от натренированности в принятии рискованных решений».

По словам Висана Блана, который около 20 лет консультирует компании по вопросам управления и достижения высоких результатов, серьезная проблема связана с делегированием задач. «В ходе аудиторских проверок мы регулярно составляем список задач, которые могут быть переданы подчиненным», - признался Висан Блан. Практика показала, что 60% менеджеров считают большую часть задач не подлежащими делегированию, культивируют контроль над сотрудниками и не способны доверять своим коллективам настолько, чтобы возложить на них больше ответственности.

## **Положительный пример**

Один из крупнейших производителей медицинского оборудования, ирландская компания Medtronic интересна тем, что в ее отделении в местечке Толошна (кантон Во), занятом производством стимуляторов, совершили передачу полномочий. Менеджер по персоналу Анжелик Комман отметила, что в 2011 году шесть контролеров наблюдали за работой 20-40 операторов каждый. «Мы сочли такое соотношение недостаточным, и доверили двадцати сотрудникам координировать работу коллег». Сегодня эти сотрудники продолжают заниматься сборкой, но одновременно следят за функционированием конвейеров и соблюдением стандартов производства. Для таких работников это стало шагом вперед – они прошли интенсивный курс обучения, на котором овладели новой профессией, научились расставлять приоритеты, управлять межличностными отношениями и улаживать конфликты.

Переход к новой модели не обошелся без трудностей, так как некоторые сотрудники оказались не готовы к переменам, но со временем координаторы, которые лучше других ориентируются в технологических процессах, завоевали доверие коллег. Сегодня

координаторы участвуют в предупреждении ошибок и способствуют повышению эффективности производства.

## Пример №2

Производитель одежды для всей семьи Switcher пошел еще дальше: здесь делегирование полномочий рассматривается, как необходимое условие развития. Этот курс задал Албан Дююи, возглавляющий водуазскую компанию с 2011 года.

Благодаря сокращению штата вдвое в компании теперь трудятся 55 человек, около десяти из которых – менеджеры. Справедливо считая их двигателями развития, глава предприятия сделал упор на образовательной программе, которая повышает их инициативность. Также Албан Дююи вплотную занялся развитием не только отечественного рынка, но и продажами в США, Азии и на Ближнем Востоке. В прошлом году такая политика дала весомый результат: прибыль выросла впервые за десять лет, и сразу на 15%.



Глава компании отметил, что «думать иначе тем опаснее, что нет возможности опереться на существующий пример. В большинстве своем кадры мало обучены принимать рискованные решения и никакие курсы не изменят их поведения, если высшее руководство не займет четкую позицию, подкрепленную собственным примером. Чтобы укрепить доверие, необходимо делегировать полномочия и брать на себя ответственность за результаты».

Главное правило руководителя Switcher – автономность коллективов. «У сотрудников – большая способность к самоконтролю, нужно вселить в них уверенность в своей компетенции и изобретательности. Сегодня менеджеры занимаются текущими процессами, что дает мне возможность работать над стратегией развития предприятия». По его словам, следует все время подчеркивать, что инновации ценнее консерватизма, и, если придавать способности идти на риск больше значения, то это создает благоприятные условия для творчества коллективов.

Пример риска, на который пошел Switcher – производство линии одежды Geelee, своеобразных

ползунков для взрослых, которые сегодня пользуются стабильным спросом. По словам генерального директора, можно было повысить продажи Geelee еще в первый год их вывода на рынок, но ошибки – естественная часть прогресса. «Главное – признать поражение, понять его механизм и извлечь уроки для нового рывка».

Основная помеха, не дающая сотруднику взять на себя ответственность и раскрыть свой творческий потенциал – боязнь быть наказанным. «Право на ошибку – это один из первых аспектов, которые мы проверяем на предприятии, - отметил Висан Блан. – Если сам принцип почти всегда приветствуется руководством, то на деле масса ограничивающих условий сводит инициативу почти на нет». Между тем, боссы в конечном счете понимают, что если сотрудникам предоставить пространство для маневра, то последние проявляют здравомыслие, прагматизм и воображение, одновременно значительно снижая риск совершения ошибок. Видя результаты, начальство учится ставить цели, а не задачи, и компания увереннее движется навстречу новым достижениям.

*Не всегда верная модель развития компании (ceobreakthrough.com)*



## Добавить комментарий

Пожалуйста, [войдите](#) или [зарегистрируйтесь](#) , чтобы отправить комментарий

---