



*Первая статья серии*  
**Девять принципов  
лидерства для успеха  
программы технического  
обслуживания  
и надежности**

*Пол Касто (Paul Casto),  
вице-президент компании Meridium  
по реализации ценностей для бизнеса*

В стремлении обеспечить прибыльность бизнеса своих владельцев современные производственные компании сталкиваются с большими сложностями. Глобализация рынков привела к сокращению издержек и к появлению дополнительных вариантов для потребителей, однако глобальная конкуренция оказывает постоянное давление на производителей, вынуждая их снижать цены и устранять неэффективные процессы. В последние десятилетия поиск конкурентных преимуществ привел к значительным инвестициям в производственные технологии и инфраструктуру. Несмотря на масштабы инвестиций, во многих случаях окупаемость вложений не оправдала ожиданий. Запуск проекта нередко откладывается, издержки на эксплуатацию и техническое обслуживание оказываются выше ожидаемых, а надежность установок недостаточна для достижения целевых показателей производительности. Другими словами, многие подобные инвестиции не достигли уровня эффективности, требуемого для обеспечения минимальной ставки доходности.

Один из важнейших аспектов высокой эффективности производственных активов — это эффективная программа обеспечения надежности и технического обслуживания. Программы ТОиР различаются по своим масштабам и сложности, однако отличительной характеристикой успешных программ является т.н. «эффективное лидерство». Руководителям ТОиР сегодня приходится сталкиваться с утратой критически важных знаний из-за ухода сотрудников на пенсию, с необходимостью постоянно сокращать издержки и капитальные расходы, а также с законодательным ограничением риска для здоровья рабочих и окружающей среды, поддерживая при этом репутацию компании на достойном уровне. Компетенция руководителей ТОиР сегодня должна включать навыки управления изменениями, интеграции организаций, совершенствования рабочих процессов, работы с заинтересованными лицами, формирования прочных связей между подразделениями и внедрения принципов устойчивого развития в основу рабочих процессов организации. Нашим отцам в таких организациях работать не приходилось.

Когда ко мне обратились с просьбой написать серию статей о роли лидерства в успешных организациях R&M, мне пришлось задуматься о том, что похожую роль лидерство играет и в нашей личной жизни. В этом случае лидерство также является важным фактором успеха, и основные принципы являются общими как для бизнеса, так и для личной жизни. Рассматривая эту тему, стоит вспомнить множество людей, на которых мы работали в прошлом. Представьте, что все эти люди позвонили вам и позвали к себе. Те из них, к которым хочется отправиться немедленно, и есть лучшие лидеры. Это люди, которые прилагали усилия к повышению

нашей компетенции и дисциплины; которые были преданы нам.

## Лидерство в организации по ТОиР

Первые уроки лидерства в управлении основными фондами я получил еще в юности. Мой отец и старший брат были видными специалистами по обслуживанию на перерабатывающих предприятиях. Я помню истории, которые рассказывали за обедом: о заводе, руководителях, работах, коллегах, травмах, неудачах и восторге в результате отлично сделанной работы. На протяжении последующих лет я, вопреки собственным ожиданиям, встретил множество людей, работавших с отцом. Они вспоминают его как одного из лучших мастеров своего дела, с которым когда-либо работали; как человека, знавшего оборудование, который мог проложить любые трубы и осуществить любые сварочные работы. Однако истории, которые о нем рассказывают, не о мастерстве, они о неутомимом работнике, который, казалось, знал больше об оборудовании завода, чем специалисты по техническому обслуживанию; который всегда обучал остальных, который был всегда готов помочь в рабочем процессе и который заботился о своих коллегах на работе и вне ее. Именно эти истории заставили меня задуматься о принципах лидерства, которым отец учил меня за обеденным столом. Люди, освоившие эти девять принципов, смогут стать сильными лидерами в своих организациях ТОиР.

### 1. Следите за руками

Этого принципа я с годами привык придерживаться, т.к. он действительно важен. Смысл в том, чтобы наблюдать, делают ли лидеры сами, что говорят. Существует много вариаций по поводу этого принципа, однако важно помнить о нем, потому что сотрудники делают то, за чем они "застают" своих лидеров. Если мастеровые видят, что лидеры срезают углы, выбирают легкие неэффективные пути и позволяют игнорировать рабочие процессы, они и сами будут поступать так же.

Люди наблюдают за нами.

### 2. Даже руководители должны иногда реально работать

Люди с удовольствием работают под руководством лидеров, которые готовы выполнять работу, чтобы заслужить уважение своей команды. Лидер никогда не должен требовать от команды чего-либо, что он не готов сделать сам; развивать навыки, которые сам не готов развивать; получать сертификаты, которые сам не хочет зарабатывать; находиться на заводе, пока сам сидит дома, либо работать

с очевидно неэффективными процессами и неисправными системами, с которыми сам не стал бы мириться. Лидерам стоит проводить время в цеху, время от времени руководить бригадой и на себе испытать, что такое выполнять работы по техническому обслуживанию.

Люди пойдут за лидером, если он заслужит их уважение.

### 3. Учитывайте то, кто на него работает

Качество лидера можно оценить, оценив людей, которые его окружают. Это один из моих любимых принципов: его истинность не раз подтверждалась в течение моей карьеры. Эффективные лидеры всегда в поисках хороших кадров. Лучшие лидеры работают в команде с самыми способными людьми. Они не боятся умных талантливых людей. Они любят, чтобы члены команды подталкивали их к напряженной работе для того, чтобы оставаться лидером. Интересно, что наш потенциал часто определяет команда, которой мы себя окружаем.

### 4. Позвольте им делать свое дело

Сколько раз Вам приходилось слышать: "Я просто делаю, что мне говорят"? Эта черта появляется в людях не от природы, это вина плохого руководителя. На самом деле эти сотрудники обычно думают, но не говорят, следующее: "Если бы он не путался под ногами и давал мне делать мою работу, я бы заработал для него массу денег". Наша работа как лидеров — подготовить, натренировать, обучить свои команды выполнению работы в соответствии с должными обязанностями. И, когда они будут готовы, мы должны позволить им делать свою работу, и ожидать от них именно этого.

Лидер не должен судорожно вцепляться в рычаги управления.

### 5. Вот на этого парня я хотел бы работать

Интересный принцип, который я считаю комбинированным. Во-первых, заметьте, лучшие лидеры часто работают на других превосходных лидеров. Максвелл утверждает, что сильные лидеры естественным образом следуют за еще более сильными лидерами, и я полагаю, что это действительно так. Однако еще важнее, пожалуй, что людей часто привлекает не проект, а человек, лидер проекта, на которого они хотели бы работать. Лидер часто обладает пониманием целей. Команда хочет работать в первую очередь на лидера, и только потом на цель.

Люди следуют за лидером, и лишь во вторую очередь стремятся к цели.

### 6. Приходите каждый день, и люди за Вами потянутся

Когда я слышал это от отца, он сопровождал это высказывание и другими афоризмами, например "Рим не за день строился" или "упорный труд может исправить многие ошибки". В моей семье не было генов сверхинтеллекта, однако были мощные гены трудолюбия, так что этот пункт я быстро усвоил. Лидерский авторитет не дается вместе с дипломом. Он появляется благодаря упорному труду, постепенно, от ситуации к ситуации. Поэтому когда мы ошибаемся (а ошибок будет много), возможность сказать "Я был не прав" или "Извините" задействует весь тяжкий труд за всю жизнь.

Руководство людьми — тяжелейший труд.

### 7. Отдавайте должное тому, кто это заслужил

Этот принцип вызывает у меня наиболее сильные чувства. Я как бы слышу слова своего отца: "Не присваивай себе чужие достижения". Если человек, облеченный властью, присваивает себе заслуги своих подчиненных, это признак неуверенности и жадности. Ничто не создает такой враждебности и ничто так не подрывает важнейшие отношения в коллективе, как подобное поведение. Никогда не понимал людей, которые так себя ведут, ведь нет большей радости, чем наблюдать успех человека, для которого ты был наставником.

Никогда не присваивайте себе заслуги других людей, ни при каких обстоятельствах, это должно быть полностью исключено.

### 8. Он заботится о бригаде

Это мой любимый принцип, один из важнейших принципов лидерства. Мне, кстати, было труднее всего понять и осознать его. Он значит, просто-напросто, что лидер заботится о своих людях и за пределами рабочего места. Многие годы это было слабое место в моем стиле руководства. Часто мы бываем так заняты, так поглощены задачами и целями, так сосредоточены на работе, что теряем из виду потребности наших сотрудников. Ответственность лидеров заключается в построении таких отношений в коллективе, чтобы каждый его член понимал, что мы заботимся о нем как о личности. Я познал ценность этого принципа наоборот, когда несколько лет назад молодые лидеры из моего штата позаботились обо мне, когда я нуждался в этом больше всего. Этот важный урок я никогда не забуду, и буду вечно за него благодарен.

Руководите сердцем.

## 9. "Я бы прошелся по раскаленным углям за того парня"

Лучший принцип я оставил напоследок. Много лет я пытался его понять. Мы все работали на кого-нибудь, о ком мы могли сказать подобное, но в моем случае я не понимал, почему у меня возникают такие мысли. В случае этого принципа я запомнил слова своего отца, однако смыслу меня научила моя собака. Если у Вас когда-нибудь была любимая собака, Вы понимаете, что она бы сделала для Вас что угодно, и это потому, что она ожидает, что Вы будете действовать строго в ее интересах. То же и с лидерами. Причина, по которой мы готовы "пройти по раскаленным углям" ради некоторых из них, связана с верой в то, что наши наставники желают нам лучшего, и что они сами в случае необходимости ради нас разуются и пойдут по углям. Чтобы заслужить доверие, лидеры должны демонстрировать компетентность, укреплять связи со своей командой и, самое главное, обладать характером.

Доверие — самый важный элемент лидерства.

## Об авторе

Пол Касто (Paul Casto), CRE, CQE, CSSBB, SMRP, вице-президент компании Meridium по реализации бизнес-ценностей —эксперт в области методологии повышения надежности и совершенствования технического обслуживания. Автор обладает практическим опытом в области повышения надежности, TQIP и проектирования в химической, сталелитейной, алюминиевой, автомобильной, аэрокосмической, ТНП и строительной отраслях. Пол получил степень бакалавра в электротехнической сфере в университете Западной Виргинии, степень магистра управления инженерно-техническим работами в колледже последипломного образования Университета Маршалла, MBA в Университете Клемсона и степень магистра управления техническим обслуживанием и техники обеспечения надежности по программе Университета Теннесси/Университета Монаша. Пол также обладает сертификатом ASQ по программе "Six Sigma Black Belt", сертификатом ASQ по технике обеспечения надежности и качества, а также профессиональным сертификатом SMRP по техническому обслуживанию и надежности. В настоящее время автор исследует методики повышения надежности и совершенствования технического обслуживания в аспирантуре Университета Теннесси.



### Corporate Headquarters

Roanoke, Virginia, USA +1.540.344.9205

### Regional Office

Houston, Texas, USA +1.281.920.9616

### Europe

Walldorf, Germany +49.6227.7.33890

### Middle East, Africa

Dubai, United Arab Emirates +971.4.365.4808

### Asia Pacific

Perth, Australia +61.08.6465.2000

[www.meridium.com](http://www.meridium.com)

[info@meridium.com](mailto:info@meridium.com)