БП начинается с бережного отношения к людям

«Расположение к человеку — желать ему счастья»
А.В. Суворов

Предлагаем вашему вниманию, уважаемые читатели, подборку из двух статей. Обе они пришли к нам по электронной почте из АО «ППМТС «Пермснабсбыт» (другое название этой организации – Корпорация ПСС), которое является членом МОО «ЛИН».

Сначала перед вами выступит собственник компании и ее управляющий Александр Редекоп – активный исследователь различных подходов к менеджменту на предприятии (на снимке). Небезынтересны приводимые им параллели между прошлым, настоящим и будущим в деле управления производством.

Так выглядит организованный здесь магазин инновационных изделий Корпорации ПСС

– Пе́ред тем, как принять решение руководствоваться в повседневном обиходе принципами бережливого производства и философией Кайдзен, перед нами ребром встал такой вот вопрос. А именно: насколько применимы эти практики на российских предприятиях, занимающихся выпуском продукции (оказанием услуг) и продажами? Нам оставалось только надеяться, что использование восточного опыта будет адекватно воспринято сотрудниками компании, а особенности национальной культуры не войдут в противоречие с чужеродными ценностями.

Опасения эти, к нашему удовлетворению, не оправдались. Выбранная нами консалтинговая компания постаралась снять напряжение, представив материалы, где на примере стратегии полководца и генералиссимуса Александра Васильевича Суворова, его взглядов на воспитание и обучение войск, нашедших отражение в знаменитой книге «Наука побеждать», в принципе-то показана успешность воплощения базовых принципов Кайдзен. И, вы знаете, все это послужило окончательным аргументом в пользу развертывания у нас системы бережливого производства.

Принципы уважительного отношения друг к другу, взаимопомощи, сотрудничества всех и каждого ради достижения общей цели за последние 10 лет сполна продемонстрировали в Корпорации ПСС

Из досье «LK»

АО «ППМТС» «Пермснабсбыт» вот уже более 17 лет пользуется репутацией надежного поставщика и фактически лидера на рынке СНГ как производителя современного оборудования для электрохимической защиты от коррозии и удаленного мониторинга металлоконструкций всех типов.

В структуру АО входит инновационный научно-исследовательский центр, что позволяет вести проектирование изделий на уровне новейших отечественных и зарубежных образцов. В основном это осуществляемые в областях электроники, композиционных материалов и на стыке научных дисциплин разработки. Они защищены более чем 50 патентами на технические решения. Создаваемые таким образом перспективные виды оборудования доводятся затем до промышленного производства, продаются на рынке с последующим их сопровождением у клиентов.

Качество выпускаемой АО «ППМТС «Пермснабсбыт» продукции подтверждается отзывами основных ее потребителей и сертификатами «РСТ», «ГАЗСЕРТ» и «ГАЗПРОМСЕРТ», а предлагаемое партнерам оборудование включено в реестры ОАО «Газпром» и АК «Транснефть».

На производственных предприятиях акционерного общества Корпорации ПСС – а это завод нефтегазовой аппаратуры «Анодъ», электронная корпорация «Радуга», а также в научно-исследовательском центре и сервисной компании «Евразия-Строй» внедрены современные принципы управления. В частности, там активно используются инструменты лин и составляющие системы Кайдзен.

Миссия АО «ППМТС «Пермснабсбыт» – содействие гармоничному развитию каждого работника в отдельности и всего персонала в целом благодаря максимальной самореализации сотрудников, повышению качества их жизни, нацеленности на инновационное будущее.

свою эффективность. Производительность труда растет темпами от 20 до 50 процентов в год. В научно-исследовательском центре разрабатывается, а затем осваивается производством не имеющая мировых аналогов продукция. На предприятии вот уже более двух с половиной лет нет случаев травматизма.

Продолжая изучать то, что нам предлагают сегодня существующие и, как правило, иностранные школы менеджмента, мы задались вопросом: а что мы знаем об отечественном опыте управления, кроме того, что почерпнули из работ Алексея Капитоновича Гастева по рациональной организации и культуре труда? К тому же ведь не секрет, что японцы при синтезе того, что входит в предложенную ими уникальную систему, не стеснялись заимствовать все лучшее из советской модели. Это в первую очередь коллективизм, артельный дух, соревновательность между сплоченными группами трудящихся, организация движения рационализаторов, новаторов, изобретателей.

Исследование имеющего отношение ко всему этому опыта дореволюционной России позволяет отметить в нем некоторые зачаточные признаки Lean Production, которые со временем вполне могли трансформироваться в полноценную производственную систему.

В Пермской губернии, например, помимо церквей, больниц, культурных заведений купцы и заводчики активно строили школы, ремесленные училища, чтобы готовить грамотных специалистов для своих предприятий, становились попечителями и благотворителями в этих учебных заведениях. Вот лишь некоторые из их обширного списка: И.В. Брагин, Е.И. Шейна, Д.Н. Ивачев, И.А. Рогов, С.И. Кузнецов, И.Ф. Кирьянов, И.И. Шанин, С.И. Шеин, С.П. Вилесов, М.И. Жаков, А.П. Борисов и другие.

Т.В.Прохоров

Российский промышленник Тимофей Васильевич Прохоров не только постоянно внедрял все новейшие достижения у себя на фабрике, но занимался просвещением грубого и невежественного мастерового народа. Он начал с того, что лично учил рабочих грамоте и письму. Затем устроил при фабрике ремесленную школу для детей. Прохоровыми были построены для своих рабочих 15 жилых домов с отоплением и канализацией, родильный дом и ясли, две больницы, начальная школа и училище, театр и библиотека.

Интересен пример в духе гемба-кайдзен Ефима Федоровича Гучкова. Успех в гешефте и значительные доходы не изменили его отношение к делу. Сколотив состояние, он трудился наравне со своими рабочими, занимаясь окраской и отделкой текстильных изделий.

Соликамский промышленник Иван Иванович Любимов построил Березниковский содовый завод (соответствующий только формирующемуся технологическому укладу), школу для рабочих, больницу, посёлок Березники для специалистов и мастеров.

И.И. Любимов

И эти проявления имели массовый характер, чему сохранилось достаточно свидетельств. Не столько манипулятивные технологии управления, сколько желание сделать жизнь лучше, на мой взгляд, объясняет небывалые успехи российской экономики конца XIX века-начала XX века. В основе мировоззрения предпринимателей того времени лежал принцип – «чем больше отдаешь, тем больше получаешь». Но и в основе бережливого производства ведь тоже заложен принцип бережного отношения к людям. Чаще примеры подобного отношения к ведению дел встречаются в случае, когда собственник был одновременно управляющим на своем предприятии. Не случайно же о сверхважности позиции высшего руководства при развертывании систем БП говорят и пишут японские гуру.

Небывалый творческий подъем на рубеже веков активно способствовал созданию «того, чего не было», или, как мы сейчас говорим, инноваций: радио Попова, электросварка Славянова, лампочка Яблочкова, космонавтика

Циолковского... Николай Гаврилович Славянов, кстати, коммерциализировал свое изобретение, получив патенты в Швейцарии и Франции, став крупным предпринимателем.

Русский философ Иван Александрович Ильин, к примеру, полагал: «Хозяйственный процесс есть творческий процесс; отдаваясь ему, человек вкладывает свою личность в жизнь вещей и в их совершенствование. Вот почему хозяйственный труд имеет не просто телесно-мускульную природу и не только душевное измерение, но и духовный корень...». Этот же духовный корень лежал в царившей тогда атмосфере доверия. Многие сделки заключались в устной форме. Купеческого слова было достаточно, чтобы партнёры были уверены, что товар будет надлежащего качества и доставлен «точно вовремя».

Побывав на производственных площадках Toyota и в нескольких японских компаниях, мы заметили отсутствие видеонаблюдения, повсеместной у нас охраны, навязчивого учета и контроля. Основанием для приемки-передачи деталей, полуфабрикатов, материалов, а также для запуска процесса производства на том или ином переделе служат карточки «канбан». Напоминающие по характеру своего действия гормоны человека, они представляют собой средство для управления многими процессами взаимодействия как внутри предприятий, так и между поставщиками и потребителями.

Атмосфера доверия позволяет предприятию снижать потери и экономить на бухгалтерских, юридических расходах и затратах на охрану. В масштабах страны это колоссальные цифры с девятью нулями. Все это высвобождает энергию людей для созидательной деятельности при позитивном эмоциональном настрое. Тюменский предприниматель, писатель и меценат Николай Мартемьянович Чукмалдин говорил: «Наиважнейший товар — доверие, оно дается только безупречной честностью и торговым бескорыстием».

Кто знает, в какую производственную систему трансформировались бы российские традиции предпринимательства, если бы не глобальный перелом 1917 года. Предложенная экономическая система Маркса-Энгельса, сформулированная в «Манифесте Коммунистической партии», не была критично осмыслена и внедрялась в точности по-написанному. Но сила русской культуры и как раз заключается в том, что она всегда и в высшей степени умела вобрать в себя извне и переработать в свое, ни с чем не могущее быть спутанным. Искусностью в извлечении уроков из чужого опыта и в создании из них принципиально нового качества она всегда была притягательна.

Поэтому мы убеждены, что опыт Кайдзен, бережливого производства будет способствовать развитию собственных управленческих школ, сочетая все самое лучшее из отечественной и мировой практик хозяйствования.

За счет чего достигается успех?

У нас делается все возможное для оптимизации сроков разработки новых изделий и изготовления серийной продукции. Мы стараемся применять практически все известные в России методы и инструменты lean, трансформируя их под отечественный менталитет.

Во-первых, проектирование инновационных образцов оборудования в нашем НИЦе выстраивается в соответствии с концепцией «Бережливая разработка», на принципах синхронизированного инжиниринга и SKRUM. Японцы почему-то мало рассказывают об этих системах, поэтому что-то приходится додумывать и приспосабливать самим.

Бережливая разработка при проектировании изделий и повышение эффективности межфункционального взаимодействия – ключи к успеху.

Плюс к тому с целью ускорения межфункционального взаимодействия в Корпорации ПСС была проведена очень представительная пирамида (то есть встреча лицом к лицу), на которую приглашались производственники, снабженцы, логисты, бухгалтеры, диспетчеры, специалисты по продажам и т.д. У нас это очень актуально, так как основные подразделения предприятия удалены друг от друга на большие расстояния.

В результате обмена мнениями и договоренностей было разработано Положение о взаимодействии, которым все стороны и руководствуются. И это тоже,

О межфункциональном взаимодействии шла речь за длинными столами на базе отдыха

между прочим, приносит свои плоды. Корпорация ПСС уникальна тем, что от 20 до 30 процентов выпускаемых ею изделий – это нестандартная продукция, разработанная под нужды конкретного покупателя. Как показывает практика, сегодня у нас на исполнение такого заказа в зависимости от его сложности уходит от 5 до 35 дней – ранее этот срок составлял 20-60 дней.

Кроме того, в Корпорации ПСС было организовано направление работы, отвечающее за развитие и углубление инновационной деятельности. Этим у нас стали заниматься такие компании, как ОАО «Международная Биржа Коммерциализации Инноваций», Некоммерческое партнерство «Союз изобретателей», а чуть позже ООО «Инноватика». Перечисленные структуры созданы для поддержания интереса к данному виду творчества у студентов вузов, учащихся школ и у воспитанников системы дошкольного образования. Ну и, конечно же, у детей наших сотрудников. В рамках проекта проводятся конкурсы среди изобретателей, реализуются различные идеи, принадлежащие как взрослым, так и совсем юным креативщикам.

В концепции бережливого производства заложены, как известно, неисчерпаемые возможности для повышения у персонала корпоративной культуры, что само по себе очень важно. С целью вовлечения людей в командную работу по сокращению потерь от брака у нас получила распространение такая организационная форма стимулирования творческой активности работников, как кружки качества (мы их называем «пирамиды качества», так как логотип предприятия – пирамида). Заинтересованные в улучшении этого показателя рабочие и специалисты собираются для обсуждения и решения текущих проблем еженедельно.

Многое предпринимается в Корпорации ПСС и для того, чтобы становилось более результативным и массовым участие сотрудников в кайдзен-деятельности. Для этого ежемесячно проводятся обучающие семинары с приглашением на них для обмена опытом специалистов из других компаний. С целью бенчмаркинга наши представители совершают для изучения лучших практик выезды как на российские заводы, так и за рубеж. Стали у нас по сути дела традиционными и ежемесячные презентации, на которых руководители цехов, отделов и служб докладывают о достигнутых в возглавляемых ими коллективах результатах в деле повышения эффективности производства.

Создан и действует на предприятии и механизм подачи, оценки и внедрения кайдзен-предложений. Приветствуются у нас и так называемые Хияри-предложения, направленные на повышение безопасности в работе. Большое значение придается также созданию на производстве оптимальных для здоровья условий труда и развитию социальной сферы вообще.

Предоставляется у нас возможность сотрудникам для обучения – повышения квалификации и профессиональной переподготовки, в том числе без отрыва от производства.

Старшие школьники во время экскурсии по предприятию

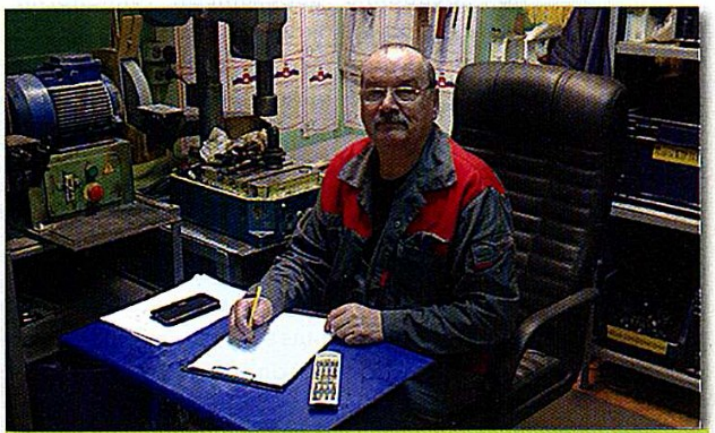
Родилась в АО «ППМТС «Пермснабсбыт» и такая необычная для России новация. Сотрудникам предприятия, проработавшим на нем более пяти лет, предлагают заключить с администрацией «Соглашение о гарантированной занятости». То есть им предоставляется неотъемлемое право трудиться в Корпорации ПСС вплоть до выхода на пенсию. Причем за это время они могут переходить с одного рабочего места на другое, менять сферу своей деятельности, продвинуться вверх по ступенькам служебной карьеры. В случае, например, выявившегося несоответствия сотрудника занимаемой должности мы обязательно даем ему шанс перейти на более подходящую для него работу. Смысл всего этого в том, чтобы каждый сотрудник мысленно связывал себя с компанией, которой он отдает большую часть своей жизни, проникся пониманием того, что благополучие его самого, а также членов его семьи зависит от процветания бизнеса в Корпорации ПСС.

И еще. Для того, чтобы у работников Корпорации ПСС формировалось и укреплялось чувство личной сопричастности к тому, чем живет коллектив и куда он идет, особое внимание придается сегодня его информационному обеспечению. С этой целью у нас организовано внутреннее радиовещание, периодически выпускается газета «Пирамида», используются доски визуализации, в планах установить ЖК-панели.

Сплочению персонала АО «ППМТС «Пермснабсбыт» способствуют безусловно также и проводимые ежегодно в августе Дни лета, куда приглашаются все сотрудники вместе с семьями. Здесь устраиваются различные конкурсы, предполагающие проявление командного духа, чувство «локтя» и развивающие умение работать в тесной связке с коллегами. В ходе мероприятия происходит чествование наиболее отличившихся рабочих и специалистов в присутствии их домочадцев.

Такие встречи стали популярными. Более того, по многочисленным просьбам сотрудников в этом году аналогичный по содержанию праздник был организован и весной.

Внимательное отношение к сотрудникам, по нашему убеждению, способствует тому, что они сами становятся заинтересованными в повышении общей результативности работы и конкурентоспособности компании.



Работающий на заводе нефтегазовой аппаратуры «Анодъ» Владимир Иванович Юханов – лидер по подаче рационализаторских и кайдзен-предложений. Кстати, кресло, в котором он сидит, это своего рода нематериальное дополнение к материальным вознаграждениям