

ОПЕРАЦИОННОЕ СОВЕРШЕНСТВО — КОМАНДНАЯ ЗАДАЧА

Участники Международной недели производительности IPW 2019 (Прага, Чехия) рассуждают о том, что смена парадигмы управления и повышение роли человека в становлении индустрии 4.0 невозможны без интеграции усилий подразделений по управлению человеческими ресурсами и производственников. Поэтому одним из главных достижений IPW 2019 стала коллаборация специалистов различных направлений деятельности, с разных сторон рассматривающих проблему достижения операционного совершенства и совместными усилиями вырабатывающих практические решения для своих предприятий.

О РОЛИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В ХОДЕ ИЗМЕНЕНИЙ



Вацлав КОЛАРЖ,
директор завода
Alfmeier-CZ
(Германия — Чехия)

С чего начать изменения?

Считаю, самое главное, что необходимо для построения производственной системы, — это команда профессионалов, неважно — внешних или внутренних, самое главное — тех, которые смогут передавать необходимые знания и направлять вас по верному пути изменений.

Второе важное условие — это ваша группа поддержки, приверженцы изменениям, люди, которые впрягутся с вами в одну упряжку, а не будут тянуть в разные стороны.

И третье, на что следует обратить внимание, — всегда должен быть лидер, тот единственный основной двигатель проекта изменений, который будет постоянно придерживать-

ся заданного направления и управлять всей командой изменений.

Мы сразу столкнулись с сопротивлением персонала: «Почему эти данные должен презентовать я и почему мы теперь это должны делать? Мы без этого раньше прекрасно обходились. Что это даст? Зачем мне эти доски? Я могу посмотреть на это в компьютере». Как же бороться с сопротивлением рабочих при разворачивании проекта каскадных совещаний в обея?

Само собой, необходимо объяснять, какой положительный эффект даст то или иное изменение, что мы получим в результате этой новой работы, какой эффект будет достигнут для развития компании в целом и какой — лично для каждого сотрудника.

Проекты, находящиеся на стыке цифрового производства и классических лин-инструментов, часто вызывают у сотрудников страх. Поэтому очень важна роль менторов. Естественно, люди боятся, что не сумеют правильно презентовать данные или находить и анализировать их. Эти вопросы у нас помогает решать ментор проекта, который объясняет людям, чего от них хочет,

и помогает учиться находить всю необходимую информацию. Он буквально разжевывает, куда следует посмотреть, как выявлять проблемные участки на производстве с тем, чтобы сотрудники в дальнейшем могли работать более эффективно и знали на будущее, как находить и устранять проблемы самостоятельно.

О ФОРМИРОВАНИИ КУЛЬТУРЫ РАЗВИТИЯ



Михаил РУБЦОВ,
генеральный директор
компании
«Метинвест-Промсервис»

Основной актив нашего предприятия — высококвалифицированный персонал ремонтных специальностей. Безусловно, немалое место в организации их деятельности занимают вопросы мотивации и создания правильных условий, особой корпоративной культуры для плодотворной работы и развития. Мы также уделяем много внимания обеспечению досуга наших работников и их семей. Комплекс проводимых мероприятий создает позитивный образ компании: сотрудники воспринимают ее не только как работодателя, который платит заработную плату, но и как работодателя, который всемерно способствует формированию лояльности сотрудников к своей компании.

Мне, как руководителю, очень важно, чтобы, приходя на работу, люди воспринимали ее не как рутинный процесс выполнения трудовых операций, а чтобы они относились к тому, что делают, с душой, всем сердцем отдавались задачам, которые стоят перед организацией. Поэтому считаю, что нужно отводить таким вопросам первостепенную роль, чтобы не было текучести кадров, чтобы новые сотрудники пополняли ряды наших профессионалов.

Почему фокусом внимания в развитии компании являются мастера? Мастер — человек, который находится под постоянным давлением: сверху — руководители, которые ставят определенные задачи, снизу — рабочие, у которых тоже есть свои требования относительно организации рабочего процесса, обеспечения безопасности и условий для продуктивной работы. Причем зачастую руководители

почему-то думают, что мастер ко всему готов, всё знает, обязан выполнять любые задачи, которые ставит вышестоящее руководство, и у него есть все необходимые ресурсы для выполнения этих задач...

К сожалению, это далеко не так. Опыт моей работы говорит о том, что мастера не обладают необходимыми навыками для того, чтобы и успешно руководить людьми, и в то же время внедрять изменения, которые требуются компании для выживания на рынке. Такие изменения связаны с постоянным совершенствованием, с автоматизацией процессов, с новыми технологиями их выполнения и т.д. В процессе обучения мы очень много внимания уделяем техническим вопросам — повышению квалификации, обучению новым технологиям ремонта и автоматизации процессов, обслуживания и ремонта нового оборудования, закупаемого в рамках реконструкции и модернизации.

Очень важно, чтобы все мастера на нашем предприятии (а их около 600 человек) в одинаковой степени понимали вызовы, стоящие перед компанией с точки зрения производительности труда, улучшения рабочих навыков, чтобы мастера стали проводниками изменений, направленных на создание новой культуры ремонта, чтобы смогли донести эту миссию до рабочих. В рамках этой работы запущен проект по определению класса квалификации мастеров (первый, второй, третий). Половина из них уже аттестована, а это означает, что они получают возможности для дальнейшего развития, а также определенную денежную надбавку. Это еще один важный мотивационный аспект.

О ЛИДЕРСТВЕ И ЛИЧНОМ ПРИМЕРЕ



Томаш ПЕЛЦ,
начальник производства
завода АВВ (Швеция —
Швейцария — Чехия)

Я впервые принимаю участие в таком конгрессе. Мы здесь встретились с коллегами из других производственных сегментов, и я считаю очень поучительным и полезным обмен нашими практиками.

Мое профессиональное кредо — быть примером для остальных. Существует чешская поговорка «Красно говорит, а сам зло творит». Недопустимо, чтобы рабочий видел, что вы говорите одно, а делаете другое. Я хочу быть примером для сотрудников и думаю, что у меня получается, поскольку рабочие верят мне и следуют как за своим капитаном.

О ВОСПИТАНИИ АМБАССАДОРОВ ПОСТОЯННЫХ УЛУЧШЕНИЙ



Дарья КРЯЧКОВА,
директор департамента
кадровой политики
ПАО «ГМК «Норильский
никель»

В «Норникеле» два года назад была запущена программа повышения операционной эффективности. Мы понимали, что без изменения культуры производства, без формирования новых компетенций и воспитания новых лидеров реализовать такую программу невозможно. Нужно было найти тех, кто бы смог поддержать проводимые изменения, легко освоил новые навыки и экспертизу и повел за собой команды. Решением этой задачи стала программа развития для экспертов и руководителей «Норникеля».

Для участия в программе мы проводили конкурсный отбор, а ее основой стали реальные проекты улучшений, реализуемые на активах компании. Важную роль в программе играют первые лица бизнес-единиц. Они выступают заказчиками проектной работы, предлагая участникам реальные задачи бизнеса, и оценивают полученный результат. Участники реализуют проекты в перерывах между теоретическими модулями программы, применяя на практике полученные знания, расширяя горизонты своей сферы деятельности и обмениваясь опытом с коллегами с других предприятий компании.

Мы формируем команды так, чтобы над одной производственной задачей работали эксперты из разных сфер деятельности и с разных предприятий. Такие команды способны в ограниченные сроки программы качественно решать сложные и нестандартные задачи.

Возвращаясь на свои предприятия, участники становятся настоящими амбассадорами культуры постоянных улучшений и внутренними экспертами. Программа обучения стала еще и карьерным лифтом — более половины из них получили назначения на вышестоящие должности в течение двух лет после окончания программы.

О РОЛИ ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ЗНАЧЕНИИ БЕНЧМАРКА



Олег ЗАХАРОВ,
директор департамента
операционной эффективности
Евразийской группы ERG

Ключевой фактор успешного построения производственной системы (ПС) — запрос и поддержка от высшего руководства компании, его личное активное вовлечение. К примеру, председатель правления компании проводит тренинги по лидерству, командной работе и ценностям компании для мастеров, начальников участков, руководителей цехов. Совещания по проекту проводятся непосредственно в гембе, и в них принимают участие все руководители компании. Второй фактор успеха — совместная работа. ПС — это один из немногих проектов, когда вся команда постоянно находится на рабочих местах, все проблемы видит и решает сообща. Третий — это общие цели, в рамках целеполагания, единые КПЭ, направленные на всеобщее развитие. И чтобы изменения привели к долгосрочному положительному эффекту, необходимо сделать еще ряд важных шагов.

Прежде всего очевидно, что возрастает роль мастеров и линейных руководителей, которые в условиях изменений (особенно в ситуации неопределенности) становятся главными проводниками оперативных решений, — неважно, в условиях ли сокращения производства или, наоборот, увеличения товарооборота, как, например, в компаниях электронной торговли.

В первом случае необходимо, чтобы мастера решали задачи, связанные с сокра-

щением и перераспределением объемов работ, посредством быстрого инструктажа персонала, обеспечивали соблюдение графика оперативных мероприятий, а главное — поддерживали информированность и моральный климат коллектива. Во втором — мастер в условиях возросшей интенсивности операций должен обеспечить не только выполнение ритма вытягивания, но и соблюдение всех требований техники безопасности и качества работ.

Поэтому сейчас для каждой компании очень важно оценить соответствие уровня компетентности мастеров актуальным задачам и при необходимости обеспечить обучение, коучинг, наставничество для быстрого развития. Это, безусловно, будет не только антикризисной мерой, но и вкладом в общее укрепление производственной системы.

Вообще сейчас, как никогда прежде, возрастает роль применения бенчмарка. В компании ERG изучение лучшего отечественного и зарубежного опыта практикуется на всех уровнях и предполагает закрепление знаний на практике. Поэтому мы решили в конце прошлого года собрать все лучшие практики и интегрировать их в проекты на своих участках работы, а по результатам провести презентацию. К примеру, был реализован проект «Идеальная печь»: рабочие самостоятельно отремонтировали свои пультовые, привели рабочие места и территорию вокруг печи в соответствие принципам 5С, разработали стандарты работы, визуализировали основные показатели.

По результатам бенчмарк-стажировки IPW 2019 был реализован целый ряд проектов. Среди самых простых — замена фирменных, но непрактичных стенов обоя, требующих специального оформления, на магнитно-маркерные доски, позволяющие оперативно визуализировать актуальные показатели и обеспечивать прямую коммуникацию. Среди более сложных — практика экономии по примеру одного из чешских предприятий, где в результате замены части стеновых панелей на стеклопакеты повысилась освещенность и сократилось потребление электроэнергии.

Совокупный экономический эффект от внедренных по результатам бенчмарк-

визитов изменений покрывает затраты на организацию программ стажировок, развивает креативное мышление, мотивирует сотрудников искать нестандартные подходы и формирует ту активную среду, которая позволяет компаниям преодолевать кризисы и развиваться.

О ТОМ, ЕСТЬ ЛИ УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ



Отта КОУКОЛИК,
руководитель
лин-департамента
завода Alfmeier-CZ
(Германия — Чехия)

Неважно, в какой отрасли вы работаете, — это может быть автомобильная, тяжелая, пищевая или фармацевтическая промышленность. Принципы управления производительностью всюду одинаковы, главное, на мой взгляд, — выбрать подходящие методы для решения в конкретной ситуации. Разные компании в разных странах имеют свои особенности, выгоды и невыгоды, позитив и негатив персонала, и именно с этими факторами надо работать — негативные снижать, а выгоды, наоборот, максимально использовать.

Неделя производительности — очень интересная возможность познакомиться с точкой зрения и практиками из другой части мира. Я узнал целый ряд интересных моментов, которые взял на вооружение для того, чтобы еще улучшить нашу производственную систему. Одной из этих новаций была идея, как лучше использовать нашу систему мониторинга в производстве, которая, конечно, имеет еще потенциал. Мне показалась очень ценной мысль, что сбор данных — это важный вопрос, но еще более важен другой — как извлечь полезную информацию из этих данных.

В