



СТАНДАРТЫ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИБУРЕ: ИСТОРИЯ И УРОКИ

Марина АНТЮФЕЕВА,
заместитель начальника
отделения сбыта
ПАО МОЭК

Эдуард КОНДРАТЬЕВ,
бизнес-консультант,
доктор экономических наук,
президент отделения
«Бережливое производство
и управление» Академии
проблем качества

Руководитель должен быть лидером — этот принцип сейчас знают и пытаются применить многие, но как этого достичь, с чего начинать? И для чего это нужно? Стандарт работы руководителя (СРР), внедренный в компании СИБУР, не только помог становлению корпоративной культуры, но и способствовал более результативному внедрению инструментов бережливого производства и в конечном итоге повышению эффективности предприятия.

НАЧИНАЙ С БЕЗОПАСНОСТИ

Развитие компании СИБУР связано с непрерывными улучшениями и внедрением проектов по оптимизации процессов производства и управления. В 2008 г. СИБУР начал внедрять проект по изменению системы охраны труда и промышленной безопасности совместно с консультантами компании «Дюпон».

Переход к безопасному производству был связан с серьезной трансформацией корпоративной культуры, поэтому возникла необходимость дальнейших изменений и использования методов бережливого производства. «Дюпон» принес свою практику внедрения, однако СИБУР менял ее под себя.

КАК КУЛЬТИВИРОВАЛИ СРР

Обучение стандарту работы руководителя в компании начиналось одновременно с внедрением инструментов бережливого производства и трансформацией производства. Первоначально насчитывалось пять инструментов СРР, потом стали добавляться и другие, поскольку в них появилась необходимость. В основе применения стандарта работы руководителя лежит простой принцип: позитивные изменения достигаются только за счет личного примера. Было выделено 10 обязательных практик для любого руководителя:

1. Визуализация.
2. Обратная связь.
3. Беседы по эффективности.
4. Линейные обходы.

ГЛОССАРИЙ

Диаграмма Исикавы

(диаграмма «рыбьей кости», от англ. *fishbone diagram*, причинно-следственная диаграмма — англ. *cause and effect diagram*, а также диаграмма «анализа корневых причин»)

Один из семи основных инструментов измерения, оценивания, контроля и улучшения качества производственных процессов, входящих в семь инструментов контроля качества. Используется для выявления факторов процесса, влияющих на результат. В классическом варианте факторы (причины) группируются по категориям по принципу 5М:

Man (человек) — причины, связанные с человеческим фактором;
Machines (машины, оборудование) — причины, связанные с оборудованием;
Materials (материалы) — причины, связанные с материалами;
Methods (методы, технология) — причины, связанные с организацией бизнес-процессов;
Measurements (измерения) — причины, связанные с методами измерения.

5. Приверженность безопасности.
6. Решение проблем.
7. Управление сложной беседой.
8. Наставничество.
9. Расстановка приоритетов и делегирование.
10. Лидерство в изменениях.

Каждый руководитель должен выстроить со своими подчиненными сознательное партнерство, чтобы постоянно находиться в диалоге, видеть одни и те же цели и одинаково их понимать. Непонимание целей компании, отсутствие постоянного обсуждения проблем и достижений в коллективе снижает мотивацию сотрудников, а следовательно, и эффективность работы организации.

Визуализация — это принцип вовлечения работников в решение производственных задач. Стенды визуального управления эффективностью (ВУЭ) помогают быстро разобраться, что происходит на данном производствен-

ном участке, причем не только на самом производстве, но и в управленческих, технологических или конструкторских подразделениях.

На стендах фиксируются планы работ, их исполнение, обозначаются проблемы и выявляются возможности их решения, проставляется статус соблюдения правил охраны труда и промышленной безопасности. Именно у стендов визуализации проводятся беседы по эффективности, расставляются приоритеты в работе подразделения на смену и на более длительный период, например на месяц.

Линейный обход — еще один важный инструмент. Такие обходы должны проводить все руководители предприятия, поскольку все должны знать, как живет производство и какие существуют проблемы. Иногда высказывалось мнение, что директорам по персоналу, безопасности, экономике и финансам необязательно посещать производственные



цеха и отделы не своего прямого подчинения и знать, что там происходит. Но мы условились, что работаем в одной команде, имеем общие цели, поэтому информация о производственных процессах важна не только главному инженеру или директору по производству. Каждый руководитель обязан иметь график посещения цехов и отделов, причем эти графики должны располагаться на стенде планов работ

руководителя, который также является обязательным стендом визуализации и размещается там, где его могут видеть все сотрудники.

Во время линейных обходов руководитель подходит к стендам визуального управления эффективностью, оценивает динамику работы подразделения, результаты труда, обращает внимание на проблемы, особенно на те из них, что долго не решаются, на состояние

оборудования и настроение людей. Во время обхода обязательно уделяется внимание аспектам охраны труда, **производственной безопасности**. Мастер видит только свои проблемы и свой участок работы. А у руководителя взгляд шире, он может обнаружить системные проблемы и помочь с решением, выявить несовершенство работы оборудования, регламентов. Из постоянных линейных обходов руководитель может почерпнуть очень много информации. Особенно когда имеется статистика, ведется дневник линейных обходов и можно посмотреть, что изменилось, есть ли прогресс в работе или во взаимоотношениях людей. Это очень полезная практика.

Стенд визуального управления эффективностью является центром участка. Около него проводят ежесменные оперативки, или **беседы по эффективности**, на которые собирается вся команда: производственные рабочие, технологи, ремонтники. С соблюдения правил охраны труда начинается любая беседа, **контакт**

ГЛОССАРИЙ

«5 почему?»

Техника, используемая для изучения причинно-следственных связей, лежащих в основе той или иной проблемы. Основной задачей является поиск первопричины возникновения дефекта или проблемы с помощью повторения одного вопроса — «Почему?». Каждый последующий вопрос задается к ответам на предыдущий вопрос.

Пример: двигатель не заводится (проблема).

***Почему?** — Сел аккумулятор (первый вопрос).*

***Почему?** — Не работает генератор (второй вопрос).*

***Почему?** — Проблемы с ремнем генератора (третий вопрос).*

***Почему?** — Ремень был в порядке до этого момента, но ни разу не менялся (четвертый вопрос).*

***Почему?** — Ресурс ремня израсходовался, необходима замена (пятый вопрос, первопричина).*

Вопросы можно продолжать дальше, но пять итераций, как правило, позволяют найти первопричину.

по безопасности, тема может быть производственной или бытовая. Бытовая жизнь также важна для производства: если сотрудник заболел, то уйдет на больничный, а это снизит эффективность работы бригады, нужно будет искать замену, возможно, обучать кого-то дополнительно. Если что-то случится с близкими сотрудника, то он будет нервничать, переживать, снизится внимательность и опять же эффективность работы. Приходилось слышать, что это бесчеловечный подход, что всё делается исключительно ради производственных показателей, а человек интересуется только как винтик — результативно он трудится или нет. Тем не менее это забота о человеке, его состоянии, настроении. Работа влияет на быт, а быт — на работу. Внимательное отношение к людям, а также исключение травм и несчастных случаев повышает производительность и эффективность труда.

Ежедневно на оперативке говорится о проблемах, выявленных за предыдущий период: поломки оборудования, причины его простоя, возникновение брака. К обсуждению подключаются технологи и ремонтники, намечается последовательность проведения совместных работ. Важно обсуждать все вопросы четко и быстро, беседа по эффективности (оперативка) не должна превышать 20 мин. Необходимо также оговорить основные производственные цели на смену. Обязательно выносятся благодарности персоналу.

При проведении линейных обходов и бесед по эффективности дается **обратная связь**:

как оценивается работа сотрудников, взаимоотношения, другие вопросы. Обратная связь — это благо, но каждый человек вправе ее принимать или не принимать, ведь это может быть как похвала, так и критика. Критику выслушивать тяжело, однако тот, кто высказывает замечания, делает нас лучше, позволяя устранить недостатки. При этом обратная связь должна идти как сверху вниз, так и снизу вверх. Подчиненный тоже может иметь свое мнение и видеть упущения в работе руководителя или подразделения.

Это важный момент, на который всегда обращали внимание консультанты компании «Дюпон». Руководителю сложно воспринимать критику подчиненных. Важно научить давать обратную связь доброжелательно, чтобы это были не негативные высказывания, а структурированный, дружеский анализ. Собираясь дать негативную связь, сначала следует похвалить за что-то, а потом говорить о неприятных моментах. Негативная обратная связь конкретному человеку — это разговор один на один, не стоит ругать сотрудника при всех, причем всё, что было сказано на такой беседе, не должно выходить за стены комнаты, иначе не стоит рассчитывать на прямой разговор.

ИЗМЕНЕНИЯ И НОВЫЕ ПРАКТИКИ СРР

По мере того как внедрялись стандарты работы руководителя, появились еще три практики: решение проблем, наставничество, лидерство в изменениях.

На стендах визуального управления эффективностью работники стали отображать **проблемы**, чтобы быстро их решить или минимизировать последствия. А для качественного анализа требуется определить причины и первопричину. Так появляются инструменты решения проблем: «5 почему?», диаграмма Исикавы, мозговой штурм. В цехах, где каждая минута простоя оборудования — это прямые потери, на стендах ВУЭ непрерывно вывешивали статистику по простоям оборудования. Здесь также применялся метод поиска и исключения коренной проблемы. Для этого руководитель с коллективом проговаривали проблему и старались найти первопричину и способы решения. При этом иногда необходимо разложить способы решения на составляющие: это мы можем сделать сами, а для этого требуется помощь других подразделений или руководителей.

Наставничество появилось в процессе внедрения инструмента «Стандартная операционная процедура (СОП)». Описание процедуры делают опытные сотрудники, новичков требуется обучать технологии производства, чтобы избежать брака и простоев оборудования. Пришлось возродить старую добрую практику наставничества. К тому же каждый руководитель должен растить себе замену, а значит, нужен кадровый резерв, и здесь без наставничества тоже не обойтись. То есть оно необходимо в двух случаях: в качестве помощи в профессиональном росте, а также в росте компетенций. Кстати, наставничество как практика очень быстро

нашло отклик, люди еще помнят советский опыт и относятся к нему положительно.

Ну а **лидерство в изменениях** тоже было вызвано насущной необходимостью. Компания постоянно внедряла новые подходы в производстве, новое оборудование. Руководитель и здесь должен быть лидером: нужно не только поддерживать все изменения, но и помогать адаптироваться другим сотрудникам. Руководитель должен быть примером во всем!

ЛОМАЙ ЛИШЬ СТЕРЕОТИПЫ!

Один начальник цеха рассказывал, как мучился, отрабатывая практику решения проблем. Он обдумывал, за что бы сказать спасибо бригаде, чтобы потом перейти к разговору о проблемах. За то, что они хорошо трудятся? За то, что все вышли на сверхурочную работу, когда случилась поломка оборудования? Но ведь всё это — их обязанность! Потом все-таки сделал над собой усилие и сказал спасибо за сверхурочную работу и выполнение плана на месяц. И вдруг увидел, как изменилось настроение в бригаде! И немудрено, ведь работники поняли, что их ценят. После этого люди охотнее стали обсуждать проблемы и недостатки в работе. Применяя СРР, руководителям многое приходится в себе переосмысливать или даже переламывать, однако в итоге ломаются в основном наши стереотипы¹.

ДА ЗДРАВСТВУЕТ УСПЕХ!

Успех был замечен достаточно быстро. Это показали ано-

нимные опросы сотрудников, которые проводились ежемесячно. Люди стали больше доверять своим руководителям, у них появилось больше информации о целях и задачах компании, о победах или неудачах. Работники цехов увидели всех руководителей предприятия и в случае необходимости могли задать вопрос лично или попросить принять их. Общение сближает.

Общие цели и достижение определенного уровня прибыли, открытость в ее распределении (на развитие производства, на путевки, на обучение и др.) повышают мотивацию сотрудников, создают общий настрой на успешную работу.

ИТОГИ

Несмотря на быстрый успех, чтобы изменить корпоративную культуру, нужно много работать. Внедрение инструментов и их приживаемость — это разные понятия. Внедрить инструмент можно достаточно быстро, от трех до шести месяцев. Приживаемость же обеспечивается за два-три года. Эйфория от первых удачных шагов быстро проходит, и дальше требуются титанический труд и постоянное внимание к мелочам. Не забывать ни один из инструментов СРР. Не забрасывать линейные обходы, вести стенды эффективности, решать проблемы со всем коллективом, постоянно вовлекая каждого сотрудника. Это очень сложно — продолжать, не расслабляясь. И эффект будет: в повышении производительности, в хороших и открытых отношениях внутри коллектива, когда на работу идешь как на празд-

ник. Но пути достижения нельзя назвать легкими. Настоящий лидер всегда должен верить в то, что делает, и иметь чувство юмора, чтобы вовремя пошутить над собой и ситуацией.

Управляющая компания достигла сходных результатов одновременно на очень разных площадках (предприятиях). Обычно в крупных холдингах, когда производственные единицы разобщены (разные территории, производства, отрасли), не удается не только обеспечить равномерность развития производственных систем и масштабируемость эффектов от проектов, но даже начать сам процесс.

Выделим несколько факторов успеха:

1. Сквозная стандартизированная работа руководителей — от первых лиц до мастеров.
2. Мотивация топ-менеджеров к внедрению СРР. Высокая доля премии, основанная на оценке «360 градусов»: как идет взаимодействие с другими руководителями заводов и сотрудниками своего предприятия при внедрении.
3. Высокая ротация топов внутри компании. Готовность менять тех руководителей, которые не проводят изменения, в т.ч. связанные с трансформацией культуры через СРР.
4. Развитый проектный менеджмент. Выработанная привычка: все сотрудники призывались работать в проектах.

В

¹ Одна из книг о становлении собственной производственной системы российского предприятия так и называется — «Сломайте стереотип!», авторы — Сергей Филиппов, Валерий Волянский и др.