



Business Excellence

Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

ТЕМА НОМЕРА

Устойчивое
развитие

№ 5
2012
(since 1996)

7

принципов
управления
процессом

Собственник не должен забывать,
что прибыль создают люди

Марат Нагуманов

НПФ «Пакер»





Марат Нагуманов,

директор НПФ «Пакер»



Директор доступен для общения

С недавнего времени любой желающий может пообщаться в интернете с директором ООО «Научно-производственная фирма «Пакер» Маратом Нагумановым на страничке «общение с директором», открытом на сайте компании (www.npf-paker.ru). Директор отвечает на любые вопросы, включая и не связанные с оптимизацией бизнеса. По этой теме ему есть что рассказать: в 2011 году НПФ «Пакер» стала дипломантом премии Правительства РФ в области качества.

— Марат Мирсатович, как и когда компания «Пакер» начала внедрять новые инструменты управления производством?

Что было причиной изменений?

— У меня довольно амбициозные планы. Я уже не раз говорил и повторяю еще: хочу создать лучшую машиностроительную компанию в мире. Передовую самообучающуюся и саморазвивающуюся и быстродействующую. В этом направлении мы сделали только первые шаги, прошли 0,15% пути.

Но чтобы создать великую организацию, в полном соответствии с идеологией, изложенной в знаменитой книге Джима Коллинза «От хорошего к великому», нужны особенные люди. А для этого требуется создать свою уникальную производственную культуру. Официально с 2009 года мы начали осваивать бе-

режливое производство. И могу сказать, что пока еще находимся только в начале этого пути. Сейчас появилось довольно много предприятий, которые кинулись в идею бережливости как в омут, предварительно не сформировав правильную культуру производства. Рискну предположить, что в результате такие «реформаторы» получат кратковременный эффект, а потом все вернется к исходной точке.

— Вы пошли своим путем?

— Да, и путь этот поначалу может показаться странным, нелогичным и даже ошибочным. Но я абсолютно убежден в своей правоте. Суть нашего пути состоит в том, что меняться должны не только люди на производстве, технологические и управленческие процессы в цехах и в офисах, но и собственники.

Внедряя инструменты бережливого производства, все руководители совершенно искренне полагают, что целью изменений является получение дополнительной прибыли. Но прибыль — если иметь в виду долгосрочную перспективу и устойчивость бизнеса — обеспечивают только люди. Самые мощные резервы предприятия кроются именно в сотрудниках. Автоматически, «по щелчку», они не открываются, нужна система мотивации (которой у нас нет, но мы делаем первые шаги). Но вот ведь какой интересный нюанс: не всякий собственник сможет мотивировать! Для этого нужны глубокие внутренние изменения в нем самом, он должен любить своих сотрудников (причем, любить искренне, всякая фальшь мгновенно проявляется), относиться к ним макси-

мально честно и справедливо. И они выведут компанию из любого тупика, обеспечат самый фантастический результат.

— Но бизнес (как считает большинство бизнесменов) оперирует совсем иными показателями. Слово «любовь» там встречается крайне редко...

— Давайте перейдем от любви к более приземленным вещам — безопасности, знаниям, достатку. Здоровые, обеспеченные всем необходимым, уверенные в себе сотрудники выгоднее компании, чем озлобленные, больные и безграмотные.

Мы заимствовали из инструментов бережливого производства прежде всего то, что формирует производственную культуру — сокращение потерь и уважение к сотрудникам. Я считаю, что любые изменения на рабочих

В цехе все должно быть продумано до мелочей, в том числе и предупреждения об опасности



местах надо начинать с обеспечения безопасности людей. Достаточно давно уже у нас было внедрено железное правило: люди на производстве (в цехах, на участках) обязательно должны носить защитные очки и каскетку. Сейчас это вошло в плоть и кровь рабочих и мастеров.

— **Только на «Пакере» можно увидеть установленную на самом видном месте ежедневно обновляемую табличку «Мы работаем без травм и аварий N дней»...**

— Возможно, что-то похожее существует и на других предприятиях. Могу сказать, что у нас этот период без травматизма длится уже более двух лет. Я часто повторяю сотрудникам: бизнес — это в первую очередь (да и во вторую, и в третью) безопасность труда. Будем это направление развивать.

— **Уверенный в себе сотрудник компании — это человек с хорошей квалификацией, обученным всем необходимым компетенциям?**

— Я уже сказал, что вижу «Пакер» как самообучающуюся компанию. Обучение сотрудников ведется с первых дней их появления у нас. Наши специалисты ездят изучать современное оборудование по всему миру — от Германии до Японии.

Впрочем, одними компетенциями сыт не будешь. Если на соседнем предприятии собственник платит больше, то обученный и компетентный сотрудник чаще всего будет смотреть «за забор». Поэтому так важно, чтобы твой работник чувствовал себя не просто абсолютно защищенным во всем, но ...и счастливым. Про безопасный труд я уже сказал, но

этого мало. Наши зарплаты — увы, не самые высокие по столичным меркам (средняя зарплата по предприятию 28 тыс. р.), но мы организовали бесплатное питание людей (при том, что несколько лет назад столовой не было вообще). А для работающих в ночную смену введен особый рацион — вместо супа выдаем шоколад. Создали собственный медицинский пункт с дневным стационаром, посещать который бесплатно могут не только сами сотрудники, но члены их семей. Также сотрудники и их семьи обеспечиваются бесплатными абонементом в бассейн. Сотрудники предприятия могут позаниматься в тренажерном зале, поиграть в футбол.

— **Делегации, которые часто посещают вашу компанию, обращают внимание на расставленные в разных местах термосы с фиточаем.**

— Сотрудники столовой ежедневно заваривают их в период обострения вирусных инфекций. Сейчас думаю над тем, как добавить свежевыжатый апельсиновый сок.

Каждый месяц все некурящие сотрудники приносят домой трехкилограммовые фруктовые наборы. Мы вели (и ведем сейчас) борьбу с этой вредной привычкой: снабжаем курящих сотрудников антитабачными пластырями, приглашаем врача-иглоорефлексотерапевта. Ранее просто выплачивали некурящим мужчинам небольшую ежемесячную премию в 200 р., которую, скорее всего, просто не замечали. Поэтому визуализация премии в виде продуктовых наборов кажется мне более эффективным шагом. Кстати, из 170 курильщиков 100 отказались от своей привычки.



ДОСЬЕ

Марат
НАГУМАНОВ

Директор
ООО «НПФ «Пакер».
Окончил Уфимский
нефтяной институт
по специальности
«Разработка газовых
месторождений».
Имеет шесть личных
патентов. По версии
портала «Управление
производством»
(www.up-pro.ru) входит
в список ста лучших
производственных
менеджеров страны.

Тел.: 8 (927) 237 5470
E-mail: NagumanovM@npf-paker.ru

(на правах рекламы)



ООО «Научно-производственная фирма «Пакер» занимает лидирующие позиции в России и странах СНГ по проектированию, производству и сервисному обслуживанию пакерно-якорного оборудования и скважинных компоновок для эксплуатации, интенсификации и капитального ремонта нефтяных и газовых скважин. Предприятие, созданное в 1992 году, сегодня производит практически всю номенклатуру оборудования, необходимого при проведении комплекса мероприятий по повышению добычи нефти, таких как гидравлический разрыв пласта, поддержание пластового давления, одновременно-раздельная эксплуатация, одновременно-раздельная закачка и другие технологические операции. Кроме того предприятие оказывает сервисные услуги по сопровождению, установке и ремонту оборудования. Компания зарекомендовала себя надежным поставщиком оборудования для более 250 нефтегазовых и сервисных предприятий, таких как «Газпром», «Сургутнефтегаз», «Роснефть», «Татнефть», «КазМунайГаз», «Мангистауаунайгаз», «Беларусьнефть» и др.



Это все — такие маленькие шаги, с которых, хочу надеяться, начинается большой путь. Резюмируя все сказанное, могу сказать, что правильно сбалансированная система мотивации сотрудников может свернуть горы. Именно она заставляет их «прикипеть» к компании, воспринимать ее беды и радости, как свои собственные.

— При формировании производственной культуры компании вы используете необычные методы...

— На самом деле необычность диктуется сложностью задач. Взять тот же «Бережливый офис»: принципы Лин в офисе внедрить значительно труднее, чем в цехе, хотя наибольшее количество потерь происходит именно здесь. Мы пошли на создание малых групп, количество сотрудников в которых меняется в зависимости от поставленных целей и пройденных этапов. Ведь важно было наладить четкие и уважительные коммуникации с потребителями, предложить понятные и удобные схемы сотрудничества. Мы работаем на высококонкурентном рынке, каждый клиент очень важен для нас.

Кстати, новые офисы ИТР на «Пакере» больше напоминает западные схемы open space — так повышается оперативность работы.

— В системе управления качеством на предприятии используется система «Бриллиант». Расскажите, пожалуйста, подробнее об опыте ее создания и результативности применения.

— «Бриллиантом» мы называем дефектную деталь, которую изготовивший ее рабочий предъявил сам. Честно признав этот брак,

он гарантирует себя от штрафа. А за сокрытие брака он рискует удержанием стоимости дефектной детали из собственной зарплаты. Столы для предъявления «бриллиантов» установлены на всех производственных участках на самом видном месте. (За основу взято название системы «Бриллиант», разработанной гендиректором компании «Инструм-Рэнд» В. Сорокиным. На «Пакере» используют систему с собственным «наполнением» — Ред.)

Но это — только одна сторона медали. Другая — обязательный анализ каждого случая появления брака службой главного технолога. Мы слишком долго и трудно работали на собственную репутацию и совсем не хотим в одночасье лишиться доброго имени.

— Какими мотивами вы руководствовались, выдвигая компанию на соискание Кубка Гастева в 2011 году?

— Главной целью было получение обратной связи (к сожалению я ее не получил и поэтому наша компания не будет участвовать в Кубке 2012 года), сигналов о «точках неблагополучия», а также знакомство с опытом других компаний. Вы сами заметили, что на «Пакере» много делегаций от разных предприятий со всей России. Их присутствие очень важно для нас. Гости отнимают много времени, но зато приносят немало пользы, отмечая те или иные особенности производственной культуры, производственного процесса. Обратная связь — вот что важно, вот что дает нам понимание того, куда и как надо развиваться, какие стороны деятельности совершенствовать.

Более того, мы хотим, чтобы поток гостей на предприятие

не прерывался, (но будем его систематизировать). Для этого специально организуем экскурсии по производственным площадкам и по офису. Заметьте, никакого аврала по наведению чистоты, сокрытию каких-либо «некрасивых мест». Взгляд нашего сотрудника может «замылиться», и вот наблюдение со стороны в этой ситуации может в итоге превратиться в поистине бесценную услугу.

— Вы — один из немногих директоров-производственников, кто не просто не боится открытости, но провозглашает ее как основной принцип деятельности компании.

— Знаете, я люблю фразу: «В отдельно взятой компании, «за колючей проволокой» коммунизм построить нельзя. В том смысле, что не стоит держать двери на запоре в предчувствии того, что конкуренты придут и украдут ценную информацию. У нас в цехах и в офисе на стендах вывешиваются все производственно-экономические показатели. Все сотрудники, все гости могут наблюдать, как идут денежные средства по расчетным счетам, какие получены заказы, сколько задолжали клиенты.

Конкуренцию я очень люблю — если она честная. С конкурентами выгоднее становиться партнерами, дополнять друг друга и расширять рынок.

В конце концов нам всем вместе надо поднимать страну, передавать положительный опыт, чтобы двигаться дальше в правильном направлении. Директора-промышленники работают общенно, у нас, увы, нет делового клуба генеральных директоров, топ-менеджеров производственных предприятий, где можно



было общаться, дискутировать, обмениваться опытом. Именно поэтому я сделал шаг в блогосферу, образно говоря, открыв двери в свой кабинет всем равнодушным руководителям. Уже вижу, что люди готовы делиться идеями. И, пользуясь случаем, хочу пригласить всех желающих к открытому диалогу.

Открытость внутрипроизводственной информации и чистота в цехах напрямую влияют на производительность труда

В

Беседовал Александр Бородулин,
главный редактор
журнала Business Excellence

ПРИГЛАШАЕМ К СОТРУДНИЧЕСТВУ:



ГАБДУЛЛИН Баязит Фазитович
Заместитель директора
по сбыту и сервису
8-927-239-93-43
8 (34767) 5-33-90
E-mail: Gabdullin@npf-paker.ru



ХУСАИНОВ Альберт Раилевич
Руководитель службы сбыта
8-927-233-83-94
8 (34767) 5-22-78
E-mail: Husainov@npf-paker.ru



СУХАНОВ Андрей Владимирович
Специалист службы сбыта
8-927-960-58-31
8 (34767) 5-44-77
E-mail: SuhanovAV@npf-paker.ru



ТРИФОНОВ Вадим Владимирович
Заместитель директора
по развитию сервиса и сбыта
8-937-316-55-41
8 (34767) 5-34-68
E-mail: razvitie@npf-paker.ru



ХАБИБУЛЛИН Ирек Темиргазиевич
Специалист службы развития сервиса
и сбыта
8-927-334-34-93
8 (34767) 5-34-43
E-mail: razvitie@npf-paker.ru



САГИРОВ Максим Хамитович
Руководитель службы
развития сервиса и сбыта
8-927-334-34-94
8 (34767) 5-03-05
E-mail: razvitie@npf-paker.ru



СУФИЯНОВ Динар Илдарович
Специалист службы
развития сервиса и сбыта
8-937-318-87-56
8 (34767) 5-21-01
E-mail: razvitie@npf-paker.ru



ФЕДОРОВА Антонина Георгиевна
Руководитель службы
заказов по металлообработке
+7-937-311-58-77
8 (34767) 5-34-97
E-mail: fedorova@npf-paker.ru



ЕГОРОВ Владимир Николаевич
Руководитель службы технологических
услуг
8-937-311-58-67
8 (34767) 5-12-07
E-mail: egorov@npf-paker.ru

ПАРТНЕРОВ,
РЕГИОНАЛЬНЫХ
ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

для развития Вашего са-
мостоятельного или со-
вместного регионального
сервиса с оборудовани-
ем ООО НПФ «Пакер»
(по России)

АГЕНТОВ, ДИЛЕРОВ
И ПОСРЕДНИКОВ

по поставке оборудова-
ния ООО НПФ «Пакер»
(по России)

СЕРВИСНЫЕ
КОМПАНИИ,
ВНЕДРЯЮЩИЕ
РАЗЛИЧНЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ

для проведения совмест-
ных комплексных работ
при добыче нефти, ППД,
освоении и ремонте
скважин (в т.ч. ОРЭ, ОРЗ)

РАЗРАБОТЧИКОВ И
ИЗОБРЕТАТЕЛЕЙ

для совместного внедре-
ния оборудования в раз-
личных технологиях КРС
и добычи нефти

АГЕНТОВ, ДИЛЕРОВ
И ПОСРЕДНИКОВ

по поставке оборудова-
ния ООО НПФ «Пакер»
(по СНГ и дальнему за-
рубежью)

ПАРТНЕРОВ,
РЕГИОНАЛЬНЫХ
ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

для развития Вашего са-
мостоятельного или со-
вместного регионального
сервиса с оборудовани-
ем ООО НПФ «Пакер»
(по СНГ и дальнему за-
рубежью)

ИЗГОТОВИМ НОВОЕ
ОБОРУДОВАНИЕ
И НЕОБХОДИМЫЕ
ЗАПАСНЫЕ ЧАСТИ,
РАЗРАБОТАННЫЕ
ПО ВАШИМ
ЧЕРТЕЖАМ

токарные, фрезерные и
расточные работы при
заказе крупной партии