



2010 • МАРТ

Выпуск № 3 (1991)

Газета НПО «ЭЛСИБ» ОАО

ГЕНЕРАТОР

Бенчмаркинг - развиваемся совместно!

С 17 по 19 марта на НПО «ЭЛСИБ» ОАО находилась делегация филиала ОАО «Силовые машины» «Электросила» во главе с и. о. директора Владиславом Рабеня. Цель визита - проведение бенчмаркинга между двумя крупными российскими электромашиностроительными компаниями. Встреча была инициирована генеральным директором НПО «ЭЛСИБ» ОАО Корнеем Гибертом. По его словам, бенчмаркинг направлен на обмен опытом и приданье импульса активным процессам развития и улучшения деятельности обоих предприятий.

ДЛЯ СПРАВКИ

Компания «Силовые машины» - ведущий российский производитель и поставщик комплексных решений в области энергомашиностроения, включающих инжиниринг, производство, поставку, монтаж, сервис и модернизацию оборудования для тепловых, атомных, гидравлических и газотурбинных электростанций.

Завод «Электросила» - крупнейший в стране производитель генераторов. Завод имеет более чем столетнюю историю: он возник на базе основанного в 1898 году в Санкт-Петербурге акционерного общества Siemens-Halske.

В рамках обмена опытом топ-менеджеры НПО «ЭЛСИБ» ОАО детально представили основные бизнес-процессы предприятия: проектирование, производство, организацию закупок, управление качеством продукции, кадровую политику, организацию планирования и мониторинга заводских заказов, финансовые результаты. В первый же день

директор по производству Дмитрий Безмельницын провел экскурсию по производственным цехам предприятия. Гостей интересовала реализация инвестиционной программы, постепенная замена старых станков, но самое главное - процесс изготовления нового оборудования, текущие заказы.

Экскурсия на ГЭС стала достойным завершением визита в Новосибирск коллег из Петербурга. Теперь представителям НПО «ЭЛСИБ» ОАО предстоит побывать с ответным визитом на «Электросиле».

Сотрудники «Электросиля» изучили производственный потенциал «ЭЛСИБа» и остались довольны.



На итоговом совещании специалисты «Электросиля» выразили большую заинтересованность в дальнейшем сотрудничестве с НПО «ЭЛСИБ» ОАО.

Визит делегации закончился экскурсией по Новосибирску. Представители «Электросиля» посетили Новосибирскую ГЭС, где побывали на щите управления, в машинном зале, спустились в шахты генератора и турбины, посмотрели выставку «История строительства Новосибирской ГЭС». Экскурсию провел заместитель главного инженера по технической части филиала ОАО «РусГидро» - «Новосибирская ГЭС» Эдуард Скрипка. Он ответил на многочисленные вопросы, касающиеся производственных моментов, рассказал о целях и задачах на ближайшее время, о подготовке к весеннему паводку 2010 года, реализации программы технического перевооружения и реконструкции оборудования на Новосибирской ГЭС.

Ответное посещение филиала ОАО «Силовые машины» «Электросила» рабочей группой НПО «ЭЛСИБ» ОАО пройдет в период с 29 марта по 1 апреля 2010 года.

Бережливое производство: успешный старт!

26 марта на НПО «ЭЛСИБ» ОАО было завершено успешное внедрение pilotного проекта по организации рабочего пространства в офисе по системе 5С в Управлении по качеству, инициированного Управляющей компанией RU-COM. В дальнейшем планируется тиражирование проекта по всему офису предприятия.

Задача системы 5С заключается в организации труда на рабочем месте с целью значительного повышения эффективности и управляемости операционной зоны, производительности и корпоративной культуры.

5С - это пять японских слов:

- ✓ сэири (整理) - «сортировка» - четкое разделение вещей на нужные и ненужные и избавление от последних
- ✓ сэйон (整頓) - «соблюдение порядка» (аккуратность) - организация хране-

ния необходимых вещей, которая позволяет быстро и просто их найти и использовать

- ✓ сэисо (清掃) - «содержание в чистоте» (уборка) - соблюдение чистоты и опрятности рабочего места

- ✓ сэйкцу (清潔) - «стандартизация» (поддержание порядка) - необходимое условие для выполнения первых трех правил

- ✓ сицуки (猥) - «совершенствование» (формирование привычки) - воспитание привычки точного выполнения установленных правил, процедур и технологических операций

КСТАТИ

Система 5С была разработана в послевоенной Японии в компании Toyota. Это философия малозатратного, успешного, бережливого производства. Данная система подразумевает, что каждый сотрудник предприятия, от уборщицы до генерального директора, выполняют эти пять простых правил. Основной плюс - эти действия не требуют применения новых управленческих технологий и теорий.

Для внедрения pilotного проекта 5С была сформирована рабочая группа из сотрудников управления по качеству и отдела СМК и оргразвития. Генеральный директор Корней Гиберт объявил благодарность участникам рабочей группы - представителям дирекции развития бизнес-систем RU-COM: Иго-



Рабочая группа pilotного проекта по системе 5С.

рю Вениаминовичу Пастернаку, Александру Константиновичу Маркову, Екатерине Андреевне Евсеевой; сотрудникам управления по качеству НПО «ЭЛСИБ» ОАО: Сергею Федоровичу Иванову, Вадиму Владимировичу Козлову, Татьяне Михайловне Павловой, Лилии Михайловне Симачевой, Людмиле Николаевне Савельевой; отделу СМК и оргразвития, в особенности Евгению Дмитриевичу Майстренко.

БЫЛО...



...Стало



...Стало



НОВЫЕ НАЗНАЧЕНИЯ

Директор по развитию

Олег Вячеславович Пашутин родился 16 марта 1971 года в городе Ангарске Иркутской области. В 1992 году окончил Новосибирский государственный университет по специальности «экономическая кибернетика». Трудовую деятельность начал инженером по маркетингу в МП «Менеджер» сразу

после окончания вуза. В 1997 году перешел в ТОО «САРАТ» начальником отдела сбыта. С 2002 по 2003 год работал в ОАО «Новосибирскэнерго» заместителем директора по экономике и финансам. В 2005 году был назначен генеральным директором ЗАО «Новосибирскэнергоспецремонт». В 2008 году

перешел на ОАО «Новосибирское авиационное производственное объединение им. В. П. Чкалова» заместителем генерального директора - техническим директором. В марте 2010 года был принят директором по развитию НПО «ЭЛСИБ» ОАО. Женат, воспитывает дочь.

Руководитель направления разработок КЭМ

Владимир Исаакович Чернявский родился в 1958 году в городе Петровске Гомельской области. В 1980 году окончил Новосибирский электротехнический институт (НГТУ) по специальности «электрические машины» и свою трудовую деятельность начал в НИИ «Сибэлектротяжмаш». Затем работал на различных крупных предприятиях города Новосибирска, пройдя путь от простого инженера до руководителя. С 2008 го-



да работал главным конструктором по КЭМ в ЗАО ПИФ «ЭлКоН». В декабре 2009 года был назначен руководителем направления разработок КЭМ.

Руководитель направления «Механические расчеты и исследования»



Руководитель направления разработок гидрогенераторов



Виктор Васильевич Алаченко родился в 1938 году на станции Ояш Новосибирской области. В 1960 году окончил Новосибирский электротехнический институт (НГТУ) по специальности «электрические машины и аппараты». С 1960 по 1999 год работал в НИИ завода «ЭЛСИБ», пройдя путь от инженера-конструктора до главного конструктора по гидрогенераторам - начальника отдела гидрогенераторов. В этой должности работал в НПО «ЭЛСИБ» ОАО с 1999 года. С 2008 года работает главным конструктором по гидрогенераторам - начальником отдела гидрогенераторов в ЗАО ПИФ «ЭлКоН». В декабре 2009 года был назначен руководителем направления разработок гидрогенераторов.

гидрогенераторам - начальника отдела гидрогенераторов. В этой должности работал в НПО «ЭЛСИБ» ОАО с 1999 года. С 2008 года работает главным конструктором по гидрогенераторам - начальником отдела гидрогенераторов в ЗАО ПИФ «ЭлКоН». В декабре 2009 года был назначен руководителем направления «Механические расчеты и исследований».

Весенняя ярмарка вакансий

17 марта менеджер по подбору и оценке персонала НПО «ЭЛСИБ» ОАО Алина Кочетова приняла участие в общегородской ярмарке вакансий рабочих и учащихся. Это ежегодное событие организуется Центром занятости населения города Новосибирска. Девиз ярмарки: «Труд - источник всех благ!» - полностью отразил суть сложившихся на сегодняшний момент отношений на рынке труда нашего города. Есть у человека работа - значит, у него есть возможность развиваться, создавая блага не только для своей семьи, но и для всего общества. В по-

исках работы более 2500 человек посетили ярмарку, где, кроме непосредственного общения с 37 представителями предприятий города, получили различные консультации по программам, направленным на содействие занятости населения.

Среди предложенных работодателями 206 различных вакансий наблюдалась большая разница в зарплатной плате: от минимальной - 4330 рублей до 20 000 рублей в месяц. В общей сложности более 1700 человек обратились к работодателям за консультацией по труду, а 361 человек получил

приглашение для собеседования на предприятия для дальнейшего трудоустройства. Тем не менее тех, кто могли соответствовать потребностям НПО «ЭЛСИБ» ОАО, было очень мало: из 30 заинтересовавшихся работой на нашем заводе все-го четверо были бы для нас интересны.

- Сегодня «ЭЛСИБу» нужны квалифицированные рабочие узких специальностей, а на рынке их явный дефицит, - прокомментировала ситуацию Алина Кочетова. - И хотя сама организация ярмарки была хорошей, мы не смогли закрыть наши вакансии.

ВНЕШНИЙ МОНТАЖ

Северская ТЭЦ: испытания генератора прошли успешно!

25 марта 2010 года на ТЭЦ Сибирского химкомбината (ОАО «СХК») в г. Северске турбогенератор ТФ-110-2УЗ ст. № 13 производства «ЭЛСИБ» успешно прошел комплексные 72-часовые испытания на номинальной нагрузке.

Все работы по реконструкции ТЭЦ «СХК» проводятся в рамках международного проекта с целью замещения мощностей атомных реакторов АДЭ-4 и АДЭ-5, реализуе-

мого в соответствии с российско-американским соглашением о прекращении производства оружейного плутония и сокращении наступательных вооружений.

«ЭЛСИБ», одержав победу в конкурсе, проведенном Госкорпорацией «Росатом», с 2004 года участвует в этом проекте. За эти годы «ЭЛСИБ» с честью прошел ряд серьезных испытаний, в том числе проверок системы менеджмента качества с привлечением аудиторов Вашингтон Групп Интернешнл Инк. (США), как оператор про-

екта от Министерства энергетики США.

Северскую ТЭЦ с завершающим инспекционным визитом посетили представители «Росатома» и Министерства энергетики США. Комиссия проинспектировала объекты реконструкции Северской ТЭЦ. Завершающим этапом проекта стал пуск турбогенератора № 13, изготовленного на НПО «ЭЛСИБ» ОАО. Стоит особо отметить, что все работы по монтажу турбогенератора с 2007 года проходили под бессменным руководством ведущего инже-

нера монтажа «ЭЛСИБа» Дмитрия Подоляна.

- После завершения строительно-монтажных и пусконаладочных работ и ввода мощностей в эксплуатацию Северская ТЭЦ стала надежным источником тепла и энергии, обеспечив устойчивое теплоснабжение Северска, - отметил директор ТЭЦ «СХК» Константин Звеглинич.

Таким образом, «ЭЛСИБ» полностью выполнил договорные обязательства, изготовив и смонтировав надежный турбогенератор для Северска.

ВАЖНО!

Итоги Совета директоров

4 февраля 2010 года состоялся Совет директоров НПО «ЭЛСИБ» ОАО, в котором приняли участие В. В. Варянский, К. К. Гиберт, А. А. Невайко, М. В. Русаков.

Было решено включить в список кандидатур для голосования по выборам в Совет директоров Общества на годовом Общем собрании акционеров Общества следующих кандидатов:

✓ Дениса Викторовича Евстратенко, содиректора представительства компании «Просперити Кэпитал Менеджмент (РФ) Лтд.»

✓ Алексея Владимировича Кривошапко, директора представительства компании «Просперити Кэпитал Менеджмент (РФ) Лтд.»

✓ Ивана Николаевича Мазалова, главу представительства компании «Просперити Кэпитал Менеджмент (РФ) Лтд.»

✓ Дениса Александровича Спирина, директора по корпоративному управлению представительства компании «Просперити Кэпитал Менеджмент (РФ) Лтд.»

✓ Романа Алексеевича Филькина, содиректора представительства компании «Просперити Кэпитал Менеджмент (РФ) Лтд.»

✓ Корнея Корнеевича Гиберта, генерального директора НПО «ЭЛСИБ» ОАО

✓ Вадима Васильевича Варянского, заместителя генерального директора по корпоративным финансам ООО «РУ-КОМ»

✓ Сергея Александровича Полежаева, директора по информационным технологиям ООО «РУ-КОМ»

✓ Сергея Валерьевича Радченко, руководителя по техническому надзору дирекции производственно-технической и инвестиционной деятельности ООО «РУ-КОМ»

✓ Алексея Николаевича Абакшина, заместителя генерального директора по правовым и корпоративным вопросам ООО «РУ-КОМ»

✓ Николая Владимировича Степанова, генерального директора ООО «РУ-КОМ»

✓ Алексея Геннадьевича Шаркова, директора по экономике и финансам ООО «РУ-КОМ»

Принято решение включить в список кандидатур для голосования по выборам в Ревизионную комиссию Общества на годовом Общем собрании акционеров Общества следующих кандидатов:

✓ Михаила Владиславовича Лаврова, заместителя директора по внутреннему контролю ООО «РУ-КОМ»

✓ Галину Владимировну Снисарь, главного эксперта дирекции внутреннего контроля ООО «РУ-КОМ»

✓ Марину Петровну Пилипенко, главного эксперта ООО «РУ-КОМ»

✓ Виталия Валериевича Шелкового, директора по внутреннему контролю ООО «РУ-КОМ»

15 марта 2010 года состоялся Совет директоров НПО «ЭЛСИБ» ОАО, в котором приняли участие В. В. Варянский, К. К. Гиберт, М. В. Русаков.

Было решено внести изменения в решение Совета директоров от 16.06.2009 по вопросу № 1 «Об определении приоритетных направлений деятельности и стратегии Общества - утверждение модели бизнес-процессов верхнего уровня». В связи с этим генеральному директору Общества поручено в срок до 1 июля 2010 года разработать и представить на очередное заседание Совета директоров Общества модели декомпозиции каждого ключевого бизнес-процесса.

Кроме того, члены Совета директоров одобрили заключение Обществом сделки - договора займа с ООО «Энергетик».

Возможно все - стоит только захотеть

«ЭЛСИБ» не стоит на месте. Он развивается и совершенствуется, осваивая новые горизонты возможностей. Но без людей завод не смог бы существовать. Вы - наш ценный коллектив - являетесь движущей силой перемен. Возможно, многие не раз представили себя в роли начальника? А задумывались ли вы, сколько ответственности лежит на плечах руководителей? Сколько проблем приходится оперативно решать каждый день и «разруливать» конфликты? Задумывались? И есть желание и потенциал? Вы чувствуете, что можете принести реальную пользу компании? Тогда ваша дорога - в кадровый резерв. О том, как воспитать в себе руководителя и развить управленческий потенциал, рассказала корреспондент газеты «Генератор» директор по персоналу и оргразвитию Ольга Фетисова.

- Ольга Васильевна, проект формирования кадрового резерва на «ЭЛСИБе» был реализован несколько лет назад. Можете ли вы рассказать о его итогах?

- Изначально в кадровый резерв были зачислены 42 сотрудника. В течение года они обучались базовым управленческим навыкам, параллельно работая над собственными проектами. В итоге до финишной черты дошли всего 18 резервистов. Тем не менее проект мы считаем удачным - 7 человек из кадрового резерва получили карьерный рост, а часть проектов были рекомендованы для практической реализации.

- Что нового в нынешнем проекте кадрового резерва?

- В этот раз мы постарались учсть все недостатки предыдущего опыта и сделать проект более эффективным. Раньше мы готовили резерв без привязки к конкретным должностям, теперь - на определенные рабочие места. Каждый руководитель должен сам назначить себе резервиста и с

ним полноценно работать, максимально включая его в управленческий процесс.

Подчеркну, что мы действуем исключительно в интересах самого управления, чтобы он мог спокойно уходить в отпуск или на болничный, уезжать в командировку, зная, что вместо него остался проверенный человек, которого он сам воспитал.

- Можно ли попасть в кадровый резерв, если руководитель не выставил тебя в кандидаты?

- Да, с помощью самовыдвижения. Это позволяет исключить какие-то личные опасения или неприязнь руководителей. В марте мы предоставили всем сотрудникам возможность написать заявление на участие в программе «Кадровый резерв». Повторяю, КАЖДЫЙ может стать участником проекта. А потом мы будем отбирать лучших, проводить собеседование. Кандидатам предстоит заполнить опросник CPI, с помощью которого специалисты отдела обучения смогут выявить их личностные способности. Пусть вас не пугает количество вопросов - это очень полезно прежде всего для вас самих, ведь с результатами в любом случае можно будет ознакомиться.

- Как будет проходить подготовка резервистов?

- На этот раз акцент сделан на внутреннее обучение - человек будет расти внутри компании, решая текущие проблемы, участвуя в рабочих группах и разработках. На эти цели ваш непосредственный руководитель должен обязательно выделить вам время. Кроме того, все участники кадрового резерва войдут в команду реформаторов, которой предстоит внедрять систему качественного менеджмента на «ЭЛСИБе». Таким образом, мы уже априори подготовим руководителей с новым мышлением, способных максимально эффективно организовывать рабочий процесс.

Мы предлагаем руководителям воспитать себе достойную замену на случай отпуска, длительной командировки. Или повышения - а почему бы и нет? Это правильно с точки зрения профессиональных отношений и полезно для компании - выявляются сильные лидеры, обладающие мощным управленческим потенциалом, но пока не умеющие им грамотно распоряжаться.

- То есть теоретически можно заявить себя даже на должность генерального директора?

- Возможность всегда есть. Однако для этого нужно соответствовать требованиям должности. Мы приветствуем амбиции, но только здоровые. Так что прежде чем выстраиваться в очередь на должность генерального директора, нужно сто раз подумать: а не упустишь ли ты свою синичку в руках? Кстати, если хочется вырасти как специалисту в новой для себя сфере, то это возможно как раз благодаря самовыдвижению. Отмету, что при отборе кандидатов учитываются их заслуги перед предприятием: смог ли человек проявить себя или все это время безынициативно выполнял свою работу?

- А если у резервиста возникнут проблемы с руководителем? К кому ему обращаться?

- Для таких случаев мы и создаем специальную комиссию, в состав которой войдут только руководители высшего звена. Они будут не только курировать проект, проводить контрольные опросы, защищать отчеты. Если возникают проблемы, можно обращаться и в отдел обучения, и все неурядицы будем решать уже вместе.

- В этом кадровом резерве есть несколько уровней. Расскажите о них поподробнее.

- Структура кадрового резерва очень простая для понимания и реализации. Она представлена несколькими

уровнями. Важнейшим звеном программы является «кадровое ядро» - мы будем заниматься подготовкой и взращиванием представителей дефицитных рабочих профессий, уникальных для нашего предприятия. Их список будет утвержден отдельно и детально проработан. Следующий уровень - руководители среднего звена (начальники отделов, управлений). Кадровый резерв высшего уровня формируется на топовые должности с прямым подчинением генеральному директору или первому заместителю по оперативному управлению. Для каждого уровня предусмотрена своя программа развития и обучения, ведь в итоге резервистам нужно будет решать разные задачи.

Есть еще и «горячий резерв». Это специалисты, которые при минимальной подготовке могут заменять своего руководителя.

ВОПРОС – ОТВЕТ

«Я люблю свой завод...»

Уважаемые читатели!
Очень приятно, что вы продолжаете делиться с редакцией своими предложениями, мыслями и проблемами. Сегодня разговор пойдет по очень серьезной и глубокой теме. Изменения, которые в настоящее время происходят на нашем заводе, наверное, затронули многих из нас. Привыкать к чему-то новому, конечно, не просто. И очень радует, что вы не остаетесь в стороне. Те вопросы, которые заданы в приведенном ниже письме, возможно, давали себе многие. Надеемся, ответ развеет все ваши сомнения относительно перемен, которые, несомненно, только к лучшему.

Вопрос:

«Я люблю свой завод и людей, которые здесь работают. И мне больно видеть, что на «ЭЛСИБе» в последнее время творится что-то непонятное, чувствуется какая-то нервозность и неуверенность в завтрашнем дне. Попробуйте объяснить...»

Мне не понятно, что творится в последнее время в службе у Дмитрия Аркадьевича Безмельницына. За короткий срок уволились половина руководящего состава: уходят просто, без объяснения причин, отсутствия выговоров, каких-либо других взысканий - Д. А. Безмельницын просто предлагает написать заявление на увольнение. Это при том, что хороших специалистов не так просто найти. Возникает вопрос: может, Дмитрий Аркадьевич выполняет указания сверху и таким образом на заводе происходит сокращение руководящего состава?

К сожалению, у многих рабочих тоже подорвана вера в своего руководителя. Я не имею в виду пьяниц и прогульщиков! В основном на производстве работают очень хорошие люди и грамотные специалисты. Мы делаем одно дело, работаем в одной команде, и как мне кажется, если коллектив уважает и доверяет своему начальнику, работа будет интереснее и эффективнее.

Все вышеупомянутое - это внутренний резерв, он формируется только из числа сотрудников предприятия. Но мы будем работать и с внешним резервом - потенциальными работниками, которых в настоящее время проходят целевую подготовку в НГТУ, машиностроительном техникуме или иных профильных учреждениях.

- Как можно вылететь из кадрового резерва?

- Приказ на вылет подписывает только генеральный директор и обязательствует комиссии. Вылететь можно по разным причинам. Если резервист халатно относится к своим задачам, не справляется с объемом работы или попросту валяет дурака, комиссия, которая заседает один раз в квартал, вправе его отчислить. Ну и самовыход никто не отменял. Отъять же, как только у нас освобождается место, мы тут же ищем замену. Помните, незаменимых людей нет, но есть редкие и ответственные специалисты, на которых можно всегда положиться. Возможность стать одним из них - в ваших руках.

ЗНАЙ НАШИХ!

Признание эффективности

25 марта в администрации Кировского района Новосибирска прошло собрание трудовых коллективов предприятий, организаций и учреждений района по итогам работы в 2009 году. Глава района Виктор Бязовский доложил о результатах социально-экономической деятельности 2009 года и определил задачи на 2010 год. В торжественной обстановке были подведены итоги районного конкурса на соискание высокого звания «Предприятие высокой социальной ответственности». НПО «ЭЛСИБ» ОАО было признано победителем среди промышленных предприятий в группе «Производство электрических машин и оборудования». Коллектив завода под руководством генерального директора Корнеля Гиберта награжден Почетной грамотой администрации Кировского района за высокие результаты по итогам работы в 2009 году и большой вклад в социально-экономическое развитие района.

Высоких наград были удостоены и выдающиеся работники завода. Почетную грамоту вручили Ларисе Сергеевне Дубровской, ведущему экономисту планирования НПО «ЭЛСИБ» ОАО. Благодарность Кировского района объявлена электрогазосварщи-



Высокая награда - наша общая заслуга.

ку на автоматических и полуавтоматических машинах Николаю Михайловичу Зыкову и ведущему инженер-технологу Галине Владимировне Сердюк. Еще одна сотрудница НПО «ЭЛСИБ» ОАО - ведущий инженер-конструктор Наталья Львовна Альбах - занесена на Доску почета Кировского района.

От всей души благодарю весь коллектив завода за достойную и качественную работу, - подчеркнул Корнелий Гиберт, генеральный директор НПО «ЭЛСИБ» ОАО. Я горжусь каждым работником, кто наперекор всем трудностям уверенно идет к высоким результатам. Так держать!

Конечно, у вышестоящих руководителей может возникнуть сомнение. Предлагаю в этом случае провести соцопрос - заполнить анкеты (анонимные), а в них задать вопросы обуважении и доверии коллектива к своему руководителю. Может быть, руководителю интересно будет о себе что-то узнать?»

Отвечает директор по производству Дмитрий Безмельницын:

- На производстве происходит не сокращение руководящего состава, а его оздоровление и усиление, необходимое для подготовки штата линейных руководителей к предстоящему в 2010-2011 годах росту числа заказов. Кадровые перестановки позволяют выдвигать вперед молодых, энергичных и перспективных руководителей, таких как: Д. Г. Москвин, М. П. Леонов, В. Н. Дитрих, О. О. Рыжий, И. М. Крашенников, Е. Э. Закревский, К. И. Мутовин, М. Н. Зыков и другие.

Если человек в силу своих возможностей или склада характера систематически не справляется с возрастающей нагрузкой, то зачем тратить время на объявление замечаний и выговоров - это все равно не поможет. Надо принимать кадровые решения. При этом задачи выдавать кого-то с предприятия не ставится, и многие находят себя в других должностях и подразделениях.

Безусловно, это вносит дискомфорт в работу отстающих, но задача директора по производству и не является обеспечение комфортной и непринужденной обстановки для сотрудников. Если в ходе работы становится ясно, что кто-то не в состоянии качественно выполнять свои функции, то никакой слабости в принятии решения по части этих людей быть не должно.

А то, что нет уверенности в завтрашнем дне, - так никто не в состоянии, точно сказать, что нам готовят будущее. Все, что мы можем, - это сегодня качественно выполнять поставленные задачи, а завтрашний день сам о себе позаботится.

Твердая «хорошо»!

В начале марта топ-менеджеры НПО «ЭЛСИБ» ОАО подвели итоги работы в 2009 году. На отчетном собрании под руководством генерального директора Корнеля Гиберта были представлены базовые показатели каждого подразделения.

- Год начинался тяжело, - подчеркнул Корней Гиберт, - но закончили мы его на твердую «хорошо». 2009 год стал для многих компаний испытанием на прочность - кризис словно через сито отсеивал нежизнеспособные предприятия. А мы не только выстояли, но и получили прибыль. Это достойный результат.

Производство превыше всего

По итогам 2009 года план производства в номенклатуре выполнен на 91,72%, при этом изготовлено:

- ✓ турбогенераторы - 2 шт. (ТФ-63-2УЗ № 7, ТФ-110 № 4)
- ✓ гидрогенераторы - 2 шт. (Саратовский № 4 и № 5)
- ✓ крупные электрические машины - 178 шт.
- ✓ передельные КЭМ - 33 шт.
- ✓ запасные части - 146 комплектов
- ✓ ремонтные двигатели - 27 шт.
- ✓ оказание услуг сторонним организациям - 66 заказов

Темп по выполнению плана производства в номенклатуре в 2009 году по сравнению с 2008 годом составил 0,93.

Основной причиной невыполнения плана производства в условиях кризиса послужило несвоевременное финансирование продукции заказчиками и, как следствие, несвоевременное обеспечение производства материальными ресурсами, что повлияло на ритмичность производства в целом. Хочется отметить, что в 2008 году главными причинами отклонений от плана были внутрипроизводственные причины (более 40%).

В 2009 году объем производства составил 643 580 н/ч, что на 5% превышает объем 2008 года. Положительная динамика в выполнении объемов производства обусловлена ростом мощности производства за счет увеличения численности основных рабочих и развертывания на некоторых участках работы в две смены.

В 2009 году доля отклонений по качеству по вине производства составила 26,5%, что ниже данного показателя в 2008 году на 5,3% и на 53,85% по сравнению с 2007 годом. В 2009 году был оптимизирован процесс производства, повышенна эффективность управления и увеличена мощность. Однако предстоит сделать еще многое.

В 2010 году планируется к изготовлению следующая продукция:

- ✓ турбогенераторы - 7 шт.
- ✓ гидрогенераторы - 7 шт.
- ✓ КЭМ - 220 шт.
- ✓ ремонтные двигатели - 58 шт.
- ✓ реализация запасных частей - 57 754,4 тыс. руб.
- ✓ реализация услуг сторонним организациям - 3848 тыс. руб.

План производства в номенклатуре на 2010 год превышает план производства 2009 года на 22%. Для выполнения поставленных задач в производстве планируется провести следующие мероприятия:

- ✓ освоить участок сборки узлов КЭМ в 3-м пролете главного корпуса;
- ✓ увеличить рабочую зону стендов сборки металлоконструкций в 4-м пролете;
- ✓ существенно повысить потенциал заготовительного участка за счет ремонта полов в пролете ЦШ;
- ✓ увеличить численность основных рабочих в рамках штатного расписания под программу 2010 - 2011 гг.;
- ✓ увеличить численность второй смены ориентировочно до 100 человек в течение 2010 года;
- ✓ перевести рабочие места бригад по сборке статоров и роторов турбогенераторов в экспериментальный корпус для расширения стенда железнобетонной гидрогенераторов в пролете АБ и создания рабочих мест укладки и пайки обмотки гидрогенераторов;
- ✓ повысить емкость центрального склада оснастки за счет пуска находящихся в ремонте кран-балок и приобретения палет для хранения оснастки;
- ✓ автоматизировать учет движения оснастки за счет компьютеризации инструментальных складовых.

Больше людей для новой техники

В 2009 году техническая дирекция выполнила план по разработкам КТД на 92,2%, сдав в срок 1201 позицию (на 19% больше, чем в прошлом году). При этом план по проектированию гидрогенераторов реализован на 91,7%, турбогенераторов - на 96%, КЭМ - на 90,3%. Недоработка была вызвана дефицитом квалифицированных специалистов, особенно в отделе оснащения, управлении конструкторских разработок турбогенераторов, при существенном увеличении объема одновременных разработок по новой технике. На протяжении 2009 года сотрудники КТД работали над следующими проектами:

1. Гидрогенераторы:

- для Угличской ГЭС
- Цимлянской ГЭС
- Саратовской ГЭС
- Камбардинской ГЭС
- Зарамагской ГЭС-1
- ГЭС Чапарль (Республика Сальвадор)
- подготовка тендерной документации для Усть-Каменогорской и Рыбинской ГЭС

2. Турбогенераторы:

- ТФ-160
- ТФ-180
- ТФ-110 (Г)

3. КЭМ:

- 2АЗВК
- 4АЗМВ-ТН-2500
- АВЦ-2500, 5000
- СДП-8000, 6300
- двигатели серии 6 АТД

В ноябре прошлого года Президент Российской Федерации Дмитрий Медведев четко определил ориентиры государственной политики и дал понять отечественным предприятиям, что им путеводной звездой должны стать инновации. По этому термину пути «ЭЛСИБ» шел с дня основания завода, долгое время у предприятия было свой НИИ, но в эпоху перемен его упразднили. Сегодня наука возрождается с новой силой. В конце 2009 года был создан научно-технический центр, который с 2010 года обрел всю полноту обязанностей по разработке новой техники и внедрению перспективных технологий.

Новая структура научно-технического центра позволит восстановить ранее утраченные функции, - уверен технический директор Антон Гребенщиков. - Прежде всего это касается разработки перспективных технологий, опытного производства, связи с потребителями в области качества продукции. В итоге мы сократим циклы по разработкам и оптимизируем работу конструкторов.

Помимо организационных изменений в технической дирекции была продолжена работа по снижению издержек, в результате которой экономический эффект составил более 3 млн. руб.

В 2009 году управление подготовки производства, входящее в техническую дирекцию, выполнило план по обеспечению оснасткой и инструментом собственного изготовления на 91,7%, сработав лучше, чем в предыдущем году, на 20%. А вот объем производства УПП в номенклатуре снизился с 88,9% в 2008 году до 85% за отчетный период. Это произошло в результате превышения плановых объемов над реальной производственной мощностью, из-за неукомплектованности штатного расписания и недостатков планирования. Сложности возникали с поставками комплектующих и материалов. Чтобы в 2010 году подразделение сработало лучше, было предложено эффективнее решать кадровый вопрос, осуществить перевод УПП на электронную систему планирования, повысить производственную мощность УПП в 1,5 раза и др.

В 2010 году техническая дирекция предстоит разработка и освоение новой техники: турбогенераторов с воздушным охлаждением для газовых и паровых турбин ТФ-160П-2, ТФ-110Г-2, ТФ-220П-2, ТФ-40, ТФ-50 турбогенератора с водородным охлаждением ТВФ-180П-2 двух гидрогенераторов по 173 МВт для Зарамагской ГЭС-1 двух гидрогенераторов по 32,4 МВт для ГЭС Чапарль гидрогенератора 65,6 МВт (реконструкция) для Рыбинской ГЭС четырех гидрогенераторов 25 МВт для Шардаринской ГЭС асинхронных двигателей серии АТД-6 модернизация гидрогенератора 82,8 МВт и замена статора для Усть-Каменогорской ГЭС

турбогенераторов с воздушным охлаждением для газовых и паровых турбин ТФ-160П-2, ТФ-110Г-2, ТФ-220П-2, ТФ-40, ТФ-50

турбогенератора с водородным охлаждением ТВФ-180П-2

двух гидрогенераторов по 173 МВт для Зарамагской ГЭС-1

двух гидрогенераторов по 32,4 МВт для ГЭС Чапарль

гидрогенератора 65,6 МВт (реконструкция) для Рыбинской ГЭС

четырех гидрогенераторов 25 МВт для Шардаринской ГЭС

асинхронных двигателей серии АТД-6

/modernization гидрогенератора 82,8 МВт и замена статора для Усть-Каменогорской ГЭС

разработка и освоение выпуска синхронных двигателей серии СДП-8000, 6300, 5000 для привода нефтяных насосов ОАО «Транснефть»

комплектная поставка частотно-регулирующих приводов совместно с двигателями производства НПО «ЭЛСИБ»

О вечном - о ремонте

На протяжении всего 2009 года ремонт на предприятиях, как и всегда, шел непрерывно. На 97% (14 единиц) был выполнен план капитального ремонта технологического оборудования (в 2008 году - на 92,8%), текущего - на 98,1% (419 единиц). В результате готовность технологического оборудования составила 98%. Ремонт коснулся металлоконструкций шести электромостовых кранов, подкрановых путей 3, 5, 6, 7-го пролетов главного корпуса, завершена модернизация зонтичного пресса в 5-м пролете экспериментального корпуса и токарно-карусельного станка в 5-м пролете главного корпуса. Кроме того, было проведено полное техническое освидетельствование 12 электромостовых кранов, экспертное обследование пяти электромостовых кранов.

Управление по ремонту и эксплуатации энергетического оборудования из-за отсутствия финансирования реализовало план по капитальному ремонту всего на 21%, но по текущему - сработало даже чуть больше, чем на 100%.

Продолжилась активная работа по ремонту зданий и сооружений - план выполнен на 80,4%. Был завершен ремонт бытовых помещений в пролете АБ, ремонт компрессора с водяным охлаждением, закончен перевод кузнецких печей на природный газ и реконструкция ливневой канализации в главном корпусе. На 2010 год было предложено продолжить работы по реконструкции подстанции «Стендовая», ремонту силового трансформатора ТДТН 40000/110/10/6, а также разработать энергетический паспорт предприятия.

Работа отдела охраны труда, группы промышленной безопасности и промсанитарии выполнялась в соответствии с утвержденными планами: выполнены 378 мероприятий (100%) и 13 внеплановых. Было проведено 25 заседаний аттестационных комиссий по безопасности эксплуатации опасных производственных объектов предприятия.

Силовая электроника - новый вектор

В 2010 году будет коренным образом пересмотрена работа научно-производственного центра по силовой электронике, так как результаты могли быть намного лучше - номенклатурный план выполнен всего на 66,7%. Были изготовлены три системы возбуждения - для Цимлянской ГЭС, ТЭЦ-1 в Улан-Удэ, Кировской ТЭЦ-3, также установка для высоковольтных испытаний обмотки гидрогенератора - СИУК. В 2009 году началось производство трех СТС, СИУК, резервной системы возбуждения СВТР, которое будет закончено в 2010 году.

Специалисты НПЦ по СЭ выполнили пусконаладочные работы систем возбуждения на Минской ТЭЦ-3, Выборгской ТЭЦ-17, ТЭЦ ОАО «Северсталь» (Череповец), Кировской ТЭЦ-3, СХК «Северская, Томской ГРЭС-2, провели сервисное обслуживание на Нижнекамской ТЭЦ, ТЭЦ-21 (Москва), Выборгской ТЭЦ-17.

В 2010 году особое внимание будет уделе-

но новым разработкам в области силовой электроники, а также снижению себестоимости выпускаемой продукции.

Закупаемся и запасаемся

В 2008 году среднее значение обеспечения открытых заводских заказов материалами составляло 97,3%, в 2009 году - 92,4%. Несмотря на снижение показателя, результат можно назвать положительным - в финансовом плане год выдался сложным, финансирование закупок выполнялось неравномерно, тем не менее ресурсы находились. Показатель обеспечения заводских заказов материалами в срок снизился по ряду причин, в том числе из-за недоработок в КТД на стадии согласования открывавшихся заводских заказов, неверного указания материального состава изделия и по другим обстоятельствам.

В 2009 году был снижен процент выполнения плана финансирования закупок: с 78,6% в 2008 году до 64,2% в отчетном (расчет процента финансирования велся от первоначального бизнес-плана на 2009 год, утвержденного в конце 2008 года). План обеспечения вспомогательными материалами и выполнение заявок на ТМЦ для изготовления инструмента и спецоснастки выполнено всего на 66,4% (в 2008 году - на 94,2%). Причин существенных отклонений много. Во-первых, заявки на материалы формировалась технологиями ежедневно без соблюдения циклов обеспечения материалов и выполнения конкурентных процедур. Во-вторых, заявки на материалы превышали сумму, утвержденную в бизнес-плане на текущий период. В-третьих, в 2009 году ввиду дефицита денежных средств финансирование страхового запаса не производилось, поэтому стратегический запас был израсходован без пополнения. Наличие запаса позволило в 2009 году нивелировать проблемы финансирования по основной линейке выпускаемых КЭМ. В настоящий момент дирекция по закупкам рассчитан необходимый уровень страхового и стратегического запасов по номенклатуре и стоимости материалов для наполнения складов стратегического запаса в 2010 году, выпущен соответствующий приказ. На стадии разработки находится дополнение к приказу по номенклатуре ТМЦ на перспективные ремонтные заказы КЭМ на основании данных, полученных от дирекции по производству.

Результативной была работа отдела конкурентных закупок - экономия составила более 8 млн. руб. (в 2008 году этот показатель был на 50 млн. руб. больше). Снижение экономии от организаций конкурентных процедур объясняется высокой эффективностью работы отдела в 2008 году и значительным удешевлением продукции (в 2009 году рост цен составил от 15 до 30%).

Фиксируется высокий процент в обеспечении товарно-материальными ресурсами основных заводских заказов (на уровне 92,4%) по сравнению с процентом выделения финансовых средств на закупку товарно-материальных ценностей (на уровне 64,2%). Данный показатель обеспечения удалось удержать за счет вовлечения ТМЦ из стратегического запаса и вовлечения в процесс производства имеющихся в наличии на складах дирекции по закупкам материалов (в основном неликвиды, образованные в связи с снятием изделий с производства в прошлые периоды) по картам разрешения на замену.

Общий экономический эффект по снижению издержек предприятия в результате деятельности дирекции по закупкам за 2009 год составил 53 136,436 тыс. руб.

На 2010 год дирекция по закупкам одной из задач определила совершенствование складского хозяйства за счет расширения площадей путем введения дополнительного склада организации хранения приборов, мегазов и цветного металлопроката. Запуск нового складского комплекса планируется на середину II квартала 2010 года.

Нужные инвестиции

Несмотря на сложные финансовые условия, инвестиционная деятельность не прекращалась, хотя и была сокращена. Большая часть средств была направлена на

План производства в 2010 году
по номенклатуре будет выше, чем в 2009-м:
только гидрогенераторов и турбогенераторов
нужно будет изготовить по 7 единиц.



техническое перевооружение производства (79%), было продолжено восстановление экспериментального корпуса (проект «Феникс»), развитие энергосистемы завода, переоснащение метрологической службы и др.

В 2009 году были успешно завершены следующие инвестиционные проекты:

- ✓ станки для изоляции стержней турбогенераторов, мод. SDB-9000 (бандажировочная машина для стержней)

- ✓ станок для изоляции стержней гидрогенераторов, мод. SDB-A10

- ✓ обрабатывающий центр с системой ЧПУ, мод. VMT II (OKK, Япония)

На сегодняшний день оборудование находится в опытной эксплуатации.

В 2010 году будет проведен монтаж и ввод в эксплуатацию следующего оборудования:

- ✓ расточный станок, мод. HFB-180 (HNK Machines Tool, Корея)

- ✓ обрабатывающий центр с системой ЧПУ, мод. VM 900 (OKK, Япония)

- ✓ обрабатывающий центр с системой ЧПУ, мод. PUMA MX2500ST (OKK, Япония)

В 2010 году ожидается поставка новой техники:

- ✓ обрабатывающий центр с системой ЧПУ, мод. KCV800-5AX (OKK, Япония)

- ✓ обрабатывающий центр с функциями токарно-карусельной обработки, сверлильной и расточкой операции, мод. VTC-40/50 (HNK Machines Tool, Корея)

- ✓ лазерный раскройный комплекс, мод. Bystar 3015 (Швейцария)

- ✓ кран электромотовой г/п 75/20 (4-й пролет ГК)

- ✓ станок для намотки лодочек

Как видно, техническое перевооружение производства будет идти динамичными темпами. Инвестиционная программа НПО «ЭЛСИБ» ОАО на 2010 год более масштабна, чем в 2009 году. Если говорить о соотношении доли инвестиций к выручке, то на «ЭЛСИБе» оно выше, чем среднее по крупным машиностроительным предприятиям - 16,6% против 12,5%. Большая часть инвестиций также будет направлена на техническое перевооружение производства.

Отдел кооперации в 2009 году также сработал на твердую «хорошо»: выполнение плана закупок нестандартного оснащения и специального инструмента составило 92,5%, плана закупок полуфабрикатов и услуг сторонних организаций - также 92,5%.

С начала 2010 года завод начал осваивать новый сегмент рынка - малые ГЭС. Один из первых проектов - изготовление шести гидрогенераторов мощностью 4 МВт для ГЭС Чибит (Республика Алтай).

- Это наш пилотный проект, и он открывает для нас выход на рынок малых ГЭС, - отмечает генеральный директор НПО «ЭЛСИБ» ОАО Корней Гиберт. - В сфере наших интересов ряд перспективных проектов в Сибири, Республике Алтай, на Дальнем Востоке, а также в районах Крайнего Севера.

В 2010 году будут проработаны и другие проекты диверсификации бизнеса: приливные электростанции, комплектная поставка частотно-регулируемых приводов. Будет разработан бизнес-план, составлены планировки размещения и выбор оборудования по проекту «Вагоностроительный завод». На текущий год запланирована модернизация 8-го цеха и медзаготовительного участка.

Замечания по качеству выпускаемой продукции

В 2009 году 62% замечаний по качеству были зафиксированы в отношении несоответствий по КЭМ, 15% - по турбогенераторам и

тификационный аудит на соответствие новым требованиям стандарта ИСО 9001:2008, внести изменения на предприятии программу «Бережливое производство».

Контракт подписан!

Благодаря активной работе дирекции по продажам и маркетингу на 2010 и 2011 годы «ЭЛСИБ» уже обеспечен заказами - план контрактации выполнен на 99%, план продаж - на 100%. Примечательно, что «ЭЛСИБ» - один из участников проекта модернизации Краснодарской ТЭЦ, для которой новосибирский завод изготавливает турбогенератор с воздушным охлаждением для сопряжения с паровыми турбинами ТФ-160-2. Увеличение мощности этой станции необходимо в том числе и для обеспечения электроэнергией Олимпиады в Сочи.

Интересные проекты у «ЭЛСИБа» и в области крупных электрических машин. В 2010 году завод изготовил синхронные двигатели СДП-6300/10000 и СДП-8000/1000 для компании «Транснефть» по проекту «Восточная Сибирь - Тихий океан» (ВОСТО-2).

«ЭЛСИБ» развивает сотрудничество с «Росатомом» по поставке электродвигателей в рамках строительства АЭС-2006 - российской атомной станции нового поколения «3+» с улучшенными технико-экономическими показателями.

Для продвижения своей продукции и изучения тенденций на рынке «ЭЛСИБ» принял участие в уже традиционной выставке Russia Power в Москве, в российской национальной выставке в Казахстане.

Прибыльное дело

В 2009 году финансовая деятельность предприятия была напряженной. Сложности заключались в периодической несвоевременной оплате заказчиком и трудностях получения банковских кредитов. На сегодняшний день завод обеспечен кредитными ресурсами, имеются стабильные партнерские отношения с крупными банками. Однако до сих пор не все заказчики добросовестно выполняют свои договоровые обязательства идерживают оплату заказов.

По сравнению с 2008 годом выручка возросла на 6%, чистая прибыль выросла почти в два раза. Объем производства составил более 1,5 млн. руб. Удельные затраты на 1 рубль товарной продукции по сравнению с 2008 годом снизились.

В 2009 году на «ЭЛСИБе» был проведен ряд мероприятий, направленных на снижение издержек производства, в результате чего прибыль от продаж в 2009 году по сравнению с 2008 годом возросла в три раза. Экономический эффект по программе снижения издержек составил более 300 млн. рублей. На 2010 год утверждена программа целевых заданий по общему снижению издержек на 140 млн. рублей.

Безопасность превыше всего

В 2009 году были задержаны 93 человека, 45 из них - за нахождение на территории завода в нетрезвом виде, 40 - за нарушение пропускного режима, 8 - при попытке кражи товарно-материальных ценностей. По фактам хищений в органы внутренних дел направлены три материала. Так, слесарь сборочного производства Е. М. Скиба попытался вынести с предприятия 15 кг изделий из меди, но был задержан сотрудниками охраны, после чего был вызван наряд милиции. В настоящее время по факту кражи возбуждено уголовное дело.

Если сравнивать с прошлым годом, то количество нарушений уменьшилось более чем в два раза. В основном снижение показателя произошло за счет существенного уменьшения краж (в 2008 году таких фактов было зафиксировано 25) и нарушений пропускного режима (сокращение почти в три раза). А вот количество любителей горячительных напитков убавилось незначительно - всего на 10 человек. Кстати, с пьяницами на заводе в 2009 году боролись радикально - увольняли. И принимали на место людей с высокой профессиональной культурой.

Экономическая безопасность в 2009 году обеспечивалась особенно щадительно. Согласно договорной процедуре проводилась проверка контрагентов на надежность партнерских отношений. Всего было проверено 3217 сделок с 2248 контрагентами, по 14 сделкам выданы рекомендации об отказе. Были проведены мероприятия по установлению фактического местонахождения 28 организаций для взыскания дебиторской задолженности.

Дирекцией по безопасности и режиму про- ведено 17 служебных расследований, кото-

рые выявили превышение полномочий некоторыми руководителями предприятия, а также недобросовестное исполнение своих должностных обязанностей сотрудниками завода. Сумма возвращенного ущерба составила 1 632 623 руб.

Проверены 26 лиц, претендующих на руководящие (материально-ответственные) должности, у пятерых кандидатов выявлены компрометирующие факты в биографии, что послужило отказом в приеме на работу.

В области сохранения коммерческой тайны дирекцией по безопасности и режиму была полностью актуализирована вся документация, регламентирующая сохранность информации, составляющей коммерческую тайну.

Организованы и проведены 39 мероприятий по приему иностранных делегаций на НПО «ЭЛСИБ» ОАО.

Электронный документооборот: ждем

В 2009 году управления ИТ и связи ввели в эксплуатацию подсистемы учета основных средств, бухгалтерского и налогового учета на платформе 1С:УПП.

В 2010 году сотрудники УИТИС планируют внедрить систему электронного документооборота, решить проблему с недостатком компьютерной техники и продолжить внедрение 1С:УПП в части бюджетирования, управления взаимодействиями с клиентами и управления ремонтами.

Операция «Ликвидация»

Новшеством 2009 года стала организация центра ликвидации потерь. Его цель - создание подсистемы управления (система правил, положений и регламентов), направленной на оптимизацию использования различных видов ресурсов, обеспечивающей долговременные преимущества компании по себестоимости продукции.

В 2009 году были проведены три заседания экспертного Совета ЦЛП, который рассматривал 85 заявок с суммой экономического эффекта 20 658 756,10 руб., из них принятые 59 мероприятий с суммой экономического эффекта 11 023 218 руб. Рационализаторам выплачена премия.

Корпоративные процедуры

Важным достижением управления по корпоративным и правовым вопросам стало отложение взаимодействий между топ-менеджерами и корпоративным секретарем по предоставлению качественной информации для заседаний Совета директоров. При сложностях в корпоративных вопросах подразделениям Общества предоставлялись квалифицированные консультации.

В 2009 году состоялись 38 заседаний Совета директоров. План работы Совета директоров за 2009 год выполнен полностью, нарушенный не было.

Важнейшее направление деятельности управления по корпоративным и правовым вопросам - договорная работа. По сравнению с 2008 годом количество договоров возросло на 40% и составило 3687.

Что имеем?

2009 год закончился. Сложностей было много, но большинство сотрудников понимали всю ответственность своей работы в сложных экономических условиях. Поэтому мы выстояли, достойно прошли непростой для всех период и стали сильнее. Сегодня «ЭЛСИБ» - один из самых успешных активов, входящих в российскую бизнес-группу ООО «РУКОМ». Сейчас завод с более чем 50-летней историей вошел в фазу системного обновления, которая в итоге должна привести к успеху. На 2010 год задача еще больше, и они во многом сложнее - нужно не только сохранять стабильность, но и добиться прогрессивного роста. Приоритетная роль отводится системе качественного менеджмента, направленной на коренную пересмотр идеологии по созданию новой техники и систем управления и реализации бизнес-процессов.

- Спад производства рано или поздно закончится, - убежден Корней Гиберт. - И первое, что понадобится развивающейся экономике, - это новые мощности. А мы уже тут как тут с модернизированными и расширенным производством, новыми технологиями и типовыми решениями. Хочется сказать словами Эндрю Джексона: «Оставляйте время для размышлений. Но когда приходит время действовать, прекращайте размышлять и начните действовать». Так вот наше время действовать пришло, и мы достаточно продумали свою стратегию, чтобы быть успешными!

ВСТАВАЙ НА ЛЫЖИ

Даже зимой нам жарко!

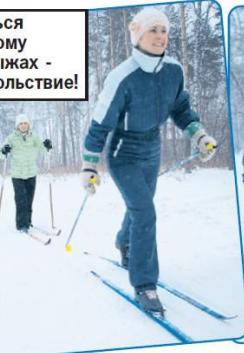
20 февраля активисты молодежной организации НПО «ЭЛСИБ» ОАО приняли участие в праздничном лыжном пробеге, посвященном Дню защитника Отечества. Инициаторы мероприятия - участники Координационного совета по вопросам работающей молодежи города Новосибирска, а организовал спортивный праздник отдел по делам молодежи, культуры и спорта администрации Калининского района. Лыжная прогулка проходила в парке культуры и отдыха «Сосновый бор». Его директор Олег Рожков пришел лично поздравить всех молодых и активных с 23 февраля и пожелал успехов во всех начинаниях, особенно тех, которые касаются здорового образа жизни.

Лыжная прогулка - это не соревнования, а дружеский пробег тех, кому не страшна никакая зима и кто может оставаться жизнерадостным в любую погоду, - подчеркнул куратор Координационного совета по вопросам работающей молодежи города Новосибирска Александр Ключко. - Мы хотели сделать семейный праздник, и нам это удалось.

И действительно, маленькие лыжники без конца шныряли между разминающимися взрослыми и ждали, когда наконец-тоobjavят о начале забега.

На дистанцию в 3 километра девушки и юноши вышли в прекрасном настроении, и хотя мороз кусал за щеки и нос, горячее сердце не давало замерзнуть. А как чудесно было в этот день в лесу! Солнце пробивалось сквозь густые кроны сосен и играло разными огнями на искрящемся снегу - красота просто неописуемая. После

Пробежаться по сосновому бору на лыжах - одно удовольствие!



Футбол на снегу - игра для самых неутомимых и жизнерадостных.

такой сказочной прогулки всех участников ждала очень приятная и сытная награда - военно-полевая кухня. Гречка с тушеником и горячий чай на морозе - истинное наслаждение для тех, кто несет толк в удовольствиях!

Сытная еда прибавила сил и энергии на новое спортивное приключение. Самые активные решили поиграть в футбол! Девочки на равных с парнями забивали мячи и защищали ворота. Активистки «ЭЛСИБа» не смогли остаться в стороне и, сняв лыжи, побежали гонять мяч. Главное - было очень весело и интересно, ведь ко всему прочему

выяснилось, что футбольное поле - это занесенный снегом каток. Разве часто вам приходилось играть в такую вот неординарный футбол?

Набегавшись и напрыгавшись, молодежь стала потихоньку расходиться. С раскрасневшимися щеками и горящими от восторга глазами ребята прощались друг с другом и решили, что надо чаще встречаться в такой вот активной и жизнерадостной атмосфере на свежем воздухе.

Хорошо потопали - хорошо полопали!



ПИСЬМО В РЕДАКЦИЮ

Чудесное исцеление

В прошлом номере мы опубликовали вопрос для любознательных. Первым ответили на вопрос Дмитрий Мастренко и Сергей Петров. Для тех, кто не додался, откроем тайну, что же это за загадочная святая.

Имя этой необычной женщины - Ксения. Она была женой полковника Андрея Федоровича Петрова, служившего придворным певцом. В 26 лет Ксения овдовела и, казалось, лишилась ума от горя. Она раздала свое имущество бедным, оделась в одежду покойного мужа и, как бы забыв свое имя, называла себя именем покойного супруга - Андреем Федоровичем.

Эти странные не были связаны с потерей рассудка, а лишь означали полное пренебрежение к земным благам и человеческому мнению, ставящему эти блага в центр бытия. Так Ксения Петербургская взяла на себя тяжелый подвиг юродства Христа ради.

Познав через смерть любимого мужа все непостоянство и призрачность земного счастья, Ксения всем сердцем устремилась к Богу и только у Него искала покровительства и утешения. Когда на Смоленском кладбище начали строить церковь, Ксения после наступления темноты тайно носила кирпичи на верх постройки, чем помогала каменщикам возводить стены храма.

Чувствуя величие духа блаженной Ксении, петербургские жители любили ее, потому что она презирала земное ради Царства Небесного. Если Ксения входила в

чай-либо дом, это считалось хорошим признаком. Матери радовались, если она посетила ребенка. Извозчики просили у блаженной позволения немного провести ее, так как после этого выручка была обеспечена на целый день. Торговцы на базарах старались дать ей калач или какуюнибудь еду. И если блаженная Ксения брала что-либо из предложенного, то весь товар продавца быстро раскупался.

Блаженная Ксения скончалась в конце XVIII века, но предание не сохранило ни года, ни дня ее кончины. Ее погребли на Смоленском кладбище. Паломничество на ее могилу началось в скромном времени после ее кончины. Блаженная Ксения часто являлась в видениях людям, находящимся в трудных обстоятельствах, предупреждая их об опасностях и спасала от бедствий.

Император Александр III в бытность свою наследником заболел тяжелой формой тифа. Царица Мария Федоровна очень встревожилась болезнью супруга. Один из камердинеров, увидев ее в коридоре, рассказал ей, как блаженная Ксения помогает больным, дал ей песок с заветной могилки и добавил, что сам был исцелен от болезни по молитве праведницы. Великая княгиня положила песок под подушку больного и в ту же ночь она, сидя у изголовья мужа, имела видение блаженной Ксении, которая сказала ей, что больной выздоровеет и в их семье родится дочь. Ее следует назвать Ксенией. Предсказание блаженной исполнилось в точности.

Подведены итоги творческого конкурса детского творчества «Открытика для любимой мамы», который был организован для детей сотрудников НПО «ЭЛСИБ» ОАО в честь Международного женского дня.

Выставка детского творчества работала на заводе больше недели, желающих посмотреть экспозицию было очень много. Малыши рисовали для мам открытки карандашами и фломастерами, выводя детскими неокрепшей рукой заветные слова: «Я люблю тебя, мамочка».

Ребята постарше в очередной раз удивили разнообразием техник. Гравюры и фрески, мозаика, лепнина, рисунки витражными красками - талант детей не знает границ. Одних только различных техник из бумаги было представлено более 10. Была даже связанный открытка! Все-таки дети - большие фантазеры, а все, что они делают, идет из самой глубины души. Наверное, поэтому даже на самой простой работе невольно задерживаешь взгляд - от нее веет

теплом и искренними чувствами.

Всем участникам и призерам вручили заслуженные благодарности и подарки от генерального директора.

- Очень приятно, что у нас уже есть творцы, которых заметно выросли по сравнению с предыдущими конкурсами, - отмечает генеральный директор НПО «ЭЛСИБ» ОАО Корней Гиберт.



Соня Зайцева в знак благодарности сделала еще одну открытку - теперь уже для ЭЛСИБа.



Алина Бондаренко (слева) и Валя Славянская обещают участвовать во всех конкурсах.

Радуют и новички, ведь когда много участников, то и выставка получается живой, интересной и разнообразной. Надеюсь, что в следующем конкурсе будет еще больше работ!

Наши юные таланты

- ✓ Валентин Стрига
- ✓ Ксюша Стрига
- ✓ Вика Лавренова
- ✓ Валя Славянская
- ✓ Соня Зайцева
- ✓ Аня Зарузкая
- ✓ Алина Бондаренко
- ✓ Олеся Шаповал
- ✓ Насти Шаповал
- ✓ Рита Белоусова
- ✓ Лена Белоусов
- ✓ Насти Стригуль
- ✓ Рома Гонюхов
- ✓ Диана Фионина
- ✓ Диана Колядя
- ✓ Вероника Евстафьев
- ✓ Богдан Евстафьев
- ✓ Алена Титова
- ✓ Лиза Черевацкая



Работы ребятишек были наполнены теплом и любовью, ведь они делали их для мам.

СПОРТИВНОЕ ОБЗОРНЕНИЕ

Футбольные страсти

Футбольные болельщики «ЭЛСИБ» замерли в ожидании: кто же все-таки станет чемпионом городского турнира, который уже в течение нескольких месяцев проводится на базе школы № 127 на искусственном покрытии «Зеленого поля»? Директор турнира - Ленинское отделение Новосибирской областной федерации футбола. Турнир проводится в трех лигах, в третьей лиге дебютировали наши ребята.

Цвета «ЭЛСИБа» защищают: Сергей Ахметзянов, Евгений Минякин, Александр Виснер, Никита Кондик, Дмитрий Сарафонов, Анатолий Волынец, Кирилл Сладков, Максим Дорожкин.

Весенний турнир сложился для наших ребят более удачно, чем «Осеннего марафона», где они заняли только 10-е место. В «Весеннем марафоне» наши ребята долгое время лидировали, но в конце февраля Росгосстрах догнал команду «ЭЛСИБа». Осечки в последних трех турах привели к тому, что за призовые места борются уже семь команд. Борьба обострилась! Осталось четыре тура, всем нужна победа. 2 апреля 2010 года наши ребята заканчивают выступление в «Весеннем марафоне» встречей с лидером - командой Росгосстраха. Хотелось бы, чтобы в этой игре определилась судьба первого места.

Пожелаем нашим ребятам успеха!

Владимир БОНДАРЕНКО.

ЕСТЬ ПОВОД

В марте поздравляем

Личный юбилей празднуют:

- Виктор Михайлович Беленко, электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования 6-го разряда
- Галина Петровна Пономарева, маляр
- Татьяна Владимировна Вяткина, оператор газораспределительной станции
- Елена Васильевна Бикбаева, изоляционщик
- Владимир Георгиевич Родионов, наладчик контрольно-измерительных приборов и автоматики заготовительного производства
- Геннадий Александрович Зубарев, чистильщик металла, отливок, изделий и деталей заготовительного производства
- Елена Александровна Скулина, генераторщик ацетиленовой установки газотехнической службы УРЭО

- Галина Александровна Прохорова, аппаратчик химвodoочистки котельного участка УРЭО
- Сергей Михайлович Поздеев, ведущий инженер по наладке и испытаниям
- Леонид Федорович Макаров, электрогазосварщик монтажно-вентиляционного участка
- Елена Андреевна Головизнина, распределитель работ заготовительного производства

- Александр Федорович Басалеев, сверловщик участка крупномеханической обработки турбо-, гидрогенераторов
- Сергей Петрович Дорофеев, обмотчик элементов электрических машин участка ремонта двигателей
- Вера Владимировна Рысовец, ведущий инженер-конструктор группы асинхронных электродвигателей средней мощности

- Александр Викторович Панькин, газорезчик участка заготовок
- Андрей Юрьевич Цибаев, мастер участка службы по эксплуатации краново оборудования

Трудовой юбилей отмечают:

- Игорь Геннадьевич Романов, ливщик свинцовово-оловянистых сплавов участка изготовления деталей из стеклоткани

- Ольга Михайловна Абрамова, инженер по организации производства ОПП
- Анна Васильевна Асеева, ведущий инженер-конструктор отдела конструкторских разработок турбогенераторов

- Сергей Юрьевич Антилин, токарь-расточник участка крупномеханической обработки

- Николай Тимофеевич Артемьев, резчик металла на ножницах и прессах

- Ирина Юрьевна Сухова, распределитель работ сборочного производства

- Людмила Витальевна Васина, ведущий инженер-технолог, руководитель группы отдела технологического обеспечения заготовительного производства

- Дмитрий Георгиевич Гришин, испытатель электрических машин, аппарата и приборов

- Александр Алексеевич Скулин, слесарь по эксплуатации и ремонту газового оборудования

Примите сердечные поздравления от всего заводского коллектива!

РАДОСТНОЕ СОБЫТИЕ

День рождения празднуем всем коллективом

В дирекции по закупкам свой коллектив очень любят. Наверное, поэтому каждый день рождения - это теплый, почти семейный праздник. В марте зажигали свечки на именинных пирогах:

11 марта - Татьяна Владимировна Титова, менеджер отдела ТМЦ

14 марта - Вадим Сергеевич Рагозин, менеджер отдела кооперации

19 марта - Николай Владимирович Лукьянов, водитель-экспедитор

23 марта - Надежда Николаевна Сергеева, начальник отдела бюджетного планирования

4 апреля 2010 года - юбилей у Анны Михайловой Гах, ведущего программиста центра информационных технологий и связи. Желаем счастья и здоровья, Ульбок, бодрости и сил,

Чтоб каждый день обычной жизни Лишь только радость приносил!

Именинницы нашей бухгалтерии

В коллективе управления бухгалтерского и налогового учета в марте день рождения сразу у трех сотрудниц. Мы поздравляем с днем рождения:

Юлия Михайловну Прихожай Татьяну Владимировну Анисимову

Марию Борисовну Милову

Коллеги и друзья желают именинницам крепкого здоровья, успехов в работе, удачи в жизни и дарят им эти стихи:

В день рождения поздравления от нас - это раз.



Юлия Прихожай.



Мария Милова.



Татьяна Анисимова.

Шлем мы добрые слова - это два. Быть все время впереди - это три. Жить со всеми в дружбе, в мире - это, кажется, четыре!

Никогда не унывать - это пять.

Приумножить все, что есть, - это шесть.

Быть внимательным ко всем - это семь.

Чтоб про вас писали в прессе -

это восемь, девять, десять.

Всех прекрасней без прикрас

бухгалтерия у нас!

КРУГЛАЯ ДАТА

Спешим поздравить с юбилеем

4 апреля 2010 года - юбилей у Анны Михайловой Гах, ведущего программиста центра информационных технологий и связи. Желаем здоровья, счастья, удачи, энергии, молодости - так держать!

Коллеги дарят Анне Михайловой эти поздравительные строки:

В час звездный, видно, рождана На теплом юге наша Анна.

Ее Венера приняла

И одарила деву славно:

Красу и острый ум вложила,

Затем с улыбкой, шутя,

Характером мужским решила

Благословить свое дитя!

Анна Михайлова, счастья Вам и здоровья!

Всегда задумчива, нежна, Как дуновенье ветра. Друзья, родные, вся семья Ее теплом согреты. Еще заболтливая мать. Вы убедитесь сами, Что в доме будет благодать, Коль рядом с вами Аня.

ОТГОЛОСКИ ПРАЗДНИКА

Конфетки-бараночки...

Вот и закончились приятные праздники - 23 февраля и 8 Марта! Но воспоминания еще свежи! Женщины от души дарили заботу и внимание сильной половине человечества, но и мужчины, в свою очередь, ничуть не отстали - не менее красочно и весело

ло поздравили своих коллег-женщин, не уставая делать им комплименты и дарить цветы и подарки!

С особым юмором и торжественностью отнеслись к поздравлениям своих коллег в коллективе УРиТО. Подробности в фотоотчете.



Мужчины - лучшие на свете. Об этом скажем в стенгазете!

Мужчинам так понравилась стенгазета, подаренная женщиными, что они приготовили к 8 Марта такой же творческий, веселый подарок.



Заштитникам Отечества под задорные частушки вручали баранки. Среди неожиданных гостей праздника были Гадя Петрович и Баба-яга.



Каждая женщина достойна быть королевой. Мужчины УРиТО доказали это, вручив своим дамам медали за красоту и обаяние.

Качество делает деньги

Непрерывное совершенствование деятельности, в частности оптимизация бизнес-процессов, определяющих и организационную структуру, и мотивацию персонала, своевременное выявление и решение возникающих проблем, - без этого невозможно развиваться в современных условиях. Успешные компании поняли это давно, постоянно развивая систему менеджмента качества (СМК).

Подробнее о том, что это такое и как система будет внедряться в нашей компании, мы беседуем с Игорем Пастернаком, заместителем Генерального директора по развитию бизнес-систем группы RU-COM.

- Игорь Вениаминович, расскажите, пожалуйста, о системе менеджмента качества. Что она собой представляет?

- Начну нашу беседу, процитировав классику Салтыкова-Щедрина: «...Они сидели дены и ночь, и снова дены, и снова ночь, думая, как их убыточное хозяйство превратить в прибыльное, ничего в оном не меняя». Эти слова, уже давно ставшие крылатыми, показывают, что добиться качественных результатов можно только посредством системы постепенных изменений.

И в этом нам должна помочь система менеджмента качества, или, правильно, система качественного менеджмента, которая охватывает все сферы жизнедеятельности организации и представляет собой систему средств, способствующих экономическому обеспечению качества путем сбалансированного выполнения следующих задач: минимизация дефектов, снижение себестоимости, сокращение времени выполнения объема работ - то есть «лучше, дешевле, быстрее». Это и есть непрерывное совершенствование. Причем при существующих приемах труда достижение показателя «лучше» может потребовать изменения других показателей в обратную сторону - будет и «дороже», и «долше». А применение всей совокупности современных технологий и инструментов СМК позволяет изменять все три показателя в лучшую сторону одновременно.

- Многие иностранные компании давно начали внедрять в свою практику элементы системы менеджмента качества. А чем вызвана необходимость ее внедрения в нашей стране?

- Действительно, без качественного менеджмента управлять компанией просто невозможно. Приведу простой пример. Еще в 40-х годах XX века Япония по производительности в 10 раз отставала от США, а сегодня ей нет равных. И в этом японцы многим обязаны Эльварду Демингу - американцу, который своими трудами в области качественного менеджмента заложил фундамент современной Японии. Очевидно, что, если бы японцы не заинтересовались его идеями, вряд ли они были бы такими сильными, как сейчас. Ведь СМК обеспечивает конкурентные преимущества компаний. И если мы не начнем этим заниматься, то выживут в современном, динамично меняющемся мире будет НЕВОЗМОЖНО.

В наших компаниях многое так называемой «мудры» (японск. - работы, не добавляющей ценности). Я имею в виду не только предприятия Группы Компаний RU-COM, а российские вообще. И чем компания крупнее, тем «мудры» больше. Для решения этих проблем и применяют технологии и инструменты системы качественного менеджмента: бережли-



Игорь Пастернак:
- Нам важно не уйти
в декларации
и пустые лозунги.

вое производство, шесть шагов, «20 ключей к совершенствованию бизнеса» и т. д.

- **С чего же следует начинать?**

- Конечно же, с переосмысления прежде всего способов выполнения работы. У Альберта Эйнштейна есть высказывание: «Нельзя решить проблему на том уровне, который эту проблему породил». Вот почему мы стартали хоть и позднее некоторых, но правильно, а именно начали с внушения необходимости перемен, освоения новой философии управления. Как говорил Карл Маркс: «Идея становится материальной силой, когда она овладевает массами».

- **А какие вы можете назвать российские компании, которые достигли успеха в области качества?**

- Да, в нашей стране существуют компании, которые преуспели в этом направлении. Я бы одно из первых мест присвоил павловскому заводу «Инструм-Рэнд», поставщику компании «Мерседес-Бенц». К примеру, в компании «РУСАЛ» внедрена программа бережливого производства, на всех предприятиях алюминиевого дивизиона (новокузнецкий, братский, красноярский и саяногорский заводы), она реализуется практически во всех производственных компаниях группы «Базовый элемент» («ГАЗ», «ТРАНССТРОЙ» и др.). «СЕВЕРСТАЛЬ» также активно работает в этом направлении, даже имеет российскую премию качества. Программы ТОП (на принципах бережливого производства) реализуются на предприятиях группы Söllers (Северсталь-авто), сырьевого дивизиона (Карельский окашты) и др.

- **Давайте перейдем к внедрению системы качественного менеджмента на предприятиях группы RU-COM. Что уже сделано? Что предстоит сделать в ближайшее время?**

- Мы только в начале пути. Нами разработана концепция, одобренная акционером, которая включает график развития на несколько лет вперед. На данный момент мы провели идеологические сессии для топ-менеджеров Группы Компаний RU-COM, для менеджеров среднего звена практически всех Обществ. Сейчас мы находимся на подготовительном этапе, в конце которого после оценки Обществ с использованием комплексной методологии «20 ключей к совершенствованию бизнеса» мы должны будем в каждом Обществе разработать стратегические и тактические цели. Далее для достижения этих целей мы приступим к разработке подробного плана мероприятий на ближайшие три года.

Ну и, конечно же, стоит сказать о проектной деятельности, ибо непрерывное совершенствование немыслимо без реализации проектов. В от-

туация, когда один или два инструмента окажутся неактуальными для какого-то конкретного вида бизнеса, но это относится больше к производственной сфере, чем к офису. Ведь инструменты, например, бережливого производства, направленные на устранение потерь, одинаково применимы как для офиса, так и для производства. Обратите внимание на то, что даже Сбербанк уже второй год использует эту технологию во всех сферах жизнедеятельности. Повторюсь, что самое главное - освоить все технологии во всей совокупности приемов и инструментов и в различных ситуациях «доставать» нужные. Со временем это начнет происходить на автомате.

- **Чтобы система качественного менеджмента работала, наверное, необходимо проводить какие-то обучающие мероприятия? В группе RU-COM планируется развивать это направление?**

- Да, конечно. И вот почему. Система не может сама себя понять, и поэтому изменения должны инициироваться извне. А извне изменения могут прийти с новой теоретической базой. Относительно обучения мы планируем использовать все возможные форматы и конференции, и сессии, и курсы и т. п. Мы должны открыть в конце года внутреннюю школу. Не исключено, что она заработает в Новосибирске. Скорее всего, на первом этапе мы будем самостоятельно заниматься преподаванием. В дирекции по развитию бизнес-систем разработаны обучающие программы, включающие все современные технологии качественного управления и теоретические и практические курсы и с отрывом и без отрыва от производства. Мы можем научить процессной модели управления; бережливому производству; непрерывному совершенствованию; статистическим методам управления; всеобщему обслуживанию оборудования;

20 ключам совершенствованию бизнеса и т. д. У нас есть программа обучения бережливому производству, состоящая из 64 дней теории и практики. Вовлекать в процесс обучения планируем всех. Принципы обучения следующие: если за парту, два-три инструмента изучили, пошли на рабочие места, внедрили, затем опять за парту, и снова на производство. Вот по такой схеме при помощи тренеров и будем работать.

Кроме того, планируются поездки в зарубежные компании с целью выявления лучших практик, причем не только для руководителей. Все сотрудники должны знакомиться с аналогичной работой на своих уровнях.

- **Несложно догадаться, что движителем изменений должен быть специалист независимо от занимаемой должности.**

- Да, несомненно. Всеобщее вовлечение персонала - одно из обязательных условий непрерывного совершенствования. Ведь работник, который находится на предприятии, видит и чувствует, что не так. Он догадывается, что нужны преобразования, нужно что-то менять, а кое-что - и радикально. При этом особо хочу подчеркнуть: не должно возникать ситуаций, когда человек выходит с предложением и не получает обратной связи от руководства. Здесь очень важна позиция руководства компаний. Чарльз Швэй писал: «Самым ценным своим качеством я считаю умение вызывать у людей энтузиазм и развивать то, что есть лучше в человеке, с помощью признания его достоинств и поощрения».

Окончание см. на обороте

Окончание. Начало см. на обороте

В идеале предложения по улучшению работы, совершенствованию бизнес-процессов должны поступать от сотрудников. А для этого необходимо создать соответствующие условия, разработать процедуры приема и рассмотрения предложений. Построить весь процесс от возникновения идеи до материального и нематериального вознаграждения по итогам ее внедрения. Это одна из первых задач для каждого Общества.

Человека стоит поощрять не только за инициативу, но и за открытость. Необходимо исключить наказание за совершенную ошибку, потому что в ошибках виноват не работник, а система управления (или отсутствие ее), а следовательно - руководство. Представим ситуацию: работник постоянно находится в цейтноте. Понятно, в такой ситуации он будет ошибаться.

Надо постоянно помнить: персонал компании - это ценность номер один. Вот тогда и только тогда он вас будет приятно удивлять перманентными предложениями, обеспечивающими постоянный рост и развитие предприятия.

- А что касается руководителей - какова их роль в этом процессе?

- Есть 14 принципов доктора Деминга, исполнение которых обеспечивает создание качества. Суть последнего принципа «Приверженность высшего руководства» демонстрирует следующее:

✓ руководство обязано следовать 13 вышеперечисленным принципам;

✓ руководство своей приверженностью постоянным улучшениям должно поддерживать энтузиазм, интерес и соучастие сотрудников на всех уровнях;

✓ руководство должно возглавлять и энергично вести за собой всю организацию: обеспечивать требуемую поддержку, обучение, выделение средств;

✓ руководители должны согласиться с тем, что они также должны многому научиться.

То есть этот принцип свидетельствует о том, что задачей руководства является установление основного идеологического курса с целью концентрации всеобщего внимания на проблеме повышения качества и создания условий для ее решения. Инициатива сверху должна порождать инициативу снизу. При этом, чтобы принципы качественного менеджмента заработали на практике, необходимо достичь «критической массы» сотрудников, то есть тех, кто не против нововведений, - в количестве не менее 75% от общей численности. Достижение такой «критической массы» потребует колоссальных усилий руководства. И не случайно в управлении изменениями пять этапов из восьми связаны с организацией вовлечения персонала.

Чему же руководители должны научиться прежде всего? Научиться вместо «показух» открыто видеть проблемы и винить подчиненных поступать таким же образом, как бы неприятно ни было показывать выявленные негативы. И конечно же, исключить даже намеки на то, почему проблема не была обозначена ранее. К сожалению, сейчас этого нет. Пока мы не научимся открыто видеть проблемы, мы не научимся совершенствовать бизнес, не научимся качественно управлять.

- Как вы считаете, придет ли преодолевать сопротивление персонала изменениям, связанным с реформами?

- Сопротивление имеет под собой основания. Реструктуризация бизнес-процессов связана с изменением привычек, и чем она радикальнее, тем сильнее сопротивление. Изменение

привычек не происходит безболезненно. И вполне закономерно, что перестроенные бизнес-процессы изменят требования и к знаниям, к численности работников. Иначе не бывает. Или мы занимаемся бизнесом, или благотворительностью.

Чтобы минимизировать сопротивление, необходимо научиться управлять изменениями, освоить факторы, способствующие им. Вот некоторые из них. Первый - создать условия для широкого вовлечения сотрудников в непрерывное совершенствование, так как люди не противятся собственным идеям. Ли Якокка, знаменитый американский менеджер, говорил, что вовсе не обязательно принимать каждое предложение, но если не воскликнуть: «Отлично придумано!» и не поклонять придумавшего по спине, он уже никогда ничего вам больше не предложит. Такого рода реакция показывает человеку: он что-то знает. А у нас... Второй - формировать неудовлетворенность текущим состоянием бизнеса, то есть винить людям мысль: «У нас нет выбора!» Третий фактор - масштабность изменений: то есть концентрация внимания не только на перепроектировании бизнес-процессов, но и на других, зависимых от них элементах модели внутрифирменного управления. Например, обязательном изменении оценки результатов труда при изменении приемов работы.

- Давайте подведем итоги нашей беседы. На каких еще аспектах, связанных с развитием системы качественного менеджмента, вы акцентировали бы внимание?

- Система качественного менеджмента охватывает все сферы жизнедеятельности организации. Очень важно понять, что это не проект.

Непрерывное совершенствование не может быть каким-то проектом - это постоянное развитие. Даже организация рабочего пространства не имеет предела совершенствования, которое связано с увеличением производительности.

Все мы - за высокое качество жизни. А как прийти к этому? Конечно, через высокое качество работы, ибо качество делает деньги. Мы должны стать высокорентабельной компанией. Мы должны постоянно стремиться к сокращению издержек в различных областях бизнеса, кроме фонда оплаты труда.

Несомненно, это болезненный процесс. Не исключено, что часть людей, которые не захотят принять нововведения, покинут компанию. Мы не найдем ни одного предприятия, где все потолковано видят необходимость коренных перемен. Даже если есть понимание этого, далеко не все являются активными сторонниками изменений. Нужно четко понимать: программа начала реализовываться, и если мы сегодня остановимся, то будет гораздо хуже, чем когда мы вообще ничего не начали. На востоке есть поговорка: «Когда караван поворачивает назад, впереди идет хромой верблюд». Так что обратного пути у нас нет. При этом нам очень важно не уйти в декларации и пустые лозунги!

Достижение приличного уровня качества - долгий путь, требующий серьезного напряжения сил, но он того стоит, так как качество экономически выгодно, качество создает лояльных потребителей, качество способствует укреплению надежности работников, и наконец, качество - нравственный подход к ведению дела.

Уверен, у нас есть все возможности стать великой компанией. Но для достижения этой цели необходимо набраться терпения и не жалеть усилий для раскрутки машины качества.

14 принципов Деминга

- Постоянство целей** Поставьте перед собой цели и будьте неизменно твердыми и постоянными в достижении поставленной цели непрерывного улучшения продукции и услуг, распределяя ресурсы таким образом, чтобы обеспечивались долговременные цели и потребности, а не только сиюминутная прибыльность, для достижения конкурентоспособности, сохранения предприятия и обеспечения людей работой
- Новая философия** Примите новую философию. Мы находимся в новой экономической эре. Мы не можем более уживаться с обычным, принятым уровнем задержек, ошибок, дефектов в материалах, брака в работе. Управляющие должны осознать свою ответственность и взять на себя руководство, чтобы добиться перемен
- Покончите с зависимостью от массового контроля** Уничтожайте потребность в массовых проверках и инспекции как способе достижения качества прежде всего путем «встраивания» качества в продукцию. Требуйте статистических свидетельств «встроенного» качества как в процессе производства, так и при выполнении закупочных функций
- Покончите с практикой закупок по самой низкой цене** Покончите с практикой оценки и выбора ваших поставщиков только на основе цены на их продукцию. Вместо этого наряду с ценой требуйте серьезных подтверждений ее качества. Уменьшите число поставщиков одного и того же продукта путем отказа от услуг тех из них, кто не смог статистически подтвердить качество. Стремитесь к тому, чтобы получать все поставки данного компонента только от одного производителя на основе установления долговременных отношений взаимной лояльности и доверия. Целью в этом случае является минимизация общих, а не только первоначальных затрат
- Улучшайте каждый процесс** Улучшайте постоянно, сегодня и всегда, все процессы планирования, производства и оказания услуг. Постоянно выискивайте проблемы, чтобы улучшать все виды деятельности и функции в компаниях, повышая качество и производительность и таким образом постоянно уменьшать издержки. Непрерывное улучшение системы, включающей разработку и проектирование, поставку комплектующих и материалов, обслуживание и улучшение работы оборудования, методов управления и организаций, подготовку и переподготовку кадров, есть первейшая обязанность руководства
- Готовьте кадры** Введите в практику современные подходы к подготовке и переподготовке для всех работников, включая руководителей и управляющих, с тем чтобы лучше использовать возможности каждого из них. Чтобы послевать за изменениями в материалах, методах, конструкции изделий, оборудования, технологиях, функциях и методах обслуживания, требуется новые навыки и умения
- Учредите лидерство** Усвойте и введите в практику лидерство как метод работы, имеющий целью помочь работникам выполнять их работу наилучшим образом. Руководители всех уровней должны отвечать не за гольм цифрам, а за качество. Улучшение качества автоматически приводит к повышению производительности. Руководители и управляющие должны обеспечить принятие немедленных мер при получении сигналов о появившихся дефектах, неисправном или разложженном оборудовании, плохих инструментах, нечетких рабочих инструкциях (оперативных определениях) и других факторах, наносящих ущерб качеству
- Изгоняйте страхи** Любой работник, испытывающий страх перед своим вышестоящим руководителем, не может надлежащим образом сотрудничать с ним. Истинное сотрудничество позволяет достичь намного большего, чем изолированные индивидуальные усилия. Поощряйте эффективные двусторонние связи и используйте другие средства для искоренения страхов, опасений и враждебности внутри организации, с тем чтобы каждый мог работать более эффективно и продуктивно на благо компании
- Разрушьте барьеры** Разрушите барьеры между подразделениями, службами, отделениями. Люди из различных функциональных подразделений - исследователи, разработчики, производственные, представители коммерческих и административных служб - должны работать в командах (бригадах), с тем чтобы устранить проблемы, которые могут возникнуть с продукцией или услугами
- Нет пустым лозунгам** Откажитесь от лозунгов и призывов к работникам, которые требуют от них бездеятельной работы, нового уровня производительности, но ничего не говорят о методах достижения этих целей. С помощью лозунгов и призывов ответственность перекладывается на других
- Устранитите произвольные количественные нормы и задания** Устранитите рабочие инструкции и стандарты, которые устанавливают произвольные нормы, квоты для работников и количественные задания для руководителей. Замените их поддержкой и помощью со стороны вышестоящих руководителей, с тем чтобы достигать непрерывных улучшений в качестве и производительности
- Дайте работникам возможность гордиться своим трудом** Устранитите барьеры, которые обкрадывают рабочих и руководителей, лишая их возможностей гордиться своим трудом. До персонала доносятся цели и задачи компании. Работники видят свой вклад в результаты компании. Обязанности менеджеров, контролеров, мастеров должны быть перенесены с достижения чисто количественных показателей на достижение качества. Менеджмент устранит ошибки системы, позволяя сотрудникам гордиться своей работой
- Поощряйте стремление к образованию** Учредите энергичную программу образования и поддержки самосовершенствования для всех работников. Организации нужны не просто люди - ей нужны работники, совершенствующиеся благодаря образованию. Источником успешного продвижения в достижении конкурентоспособности являются знания
- Приверженность делу повышения качества и действенность высшего руководства** Ясно определите непоколебимую приверженность высшего руководства к постоянному улучшению качества и производительности и их обязательство проводить в жизнь все рассмотренные выше принципы. Образуйте структуру в высшем руководстве, которая будет каждодневно давать импульс для продвижения рассмотренных выше 13 принципов, и действуйте, чтобы осуществить преобразование

Как отмечает Деминг, этих принципов недостаточно для решения всех проблем, но применение их к действию означает для руководства намерение оставаться в бизнесе и защищать инвесторов и рабочие места. 14 принципов составляют теорию управления.