



Мифы о ПСР

Часто сотрудники говорят, что инфоцентр не нужен тем, кто работает не в цехе, а все документы можно посмотреть и в электронном виде. Попробуем разобраться.

КОММЕНТАРИЙ



Николай СОЛОМОН

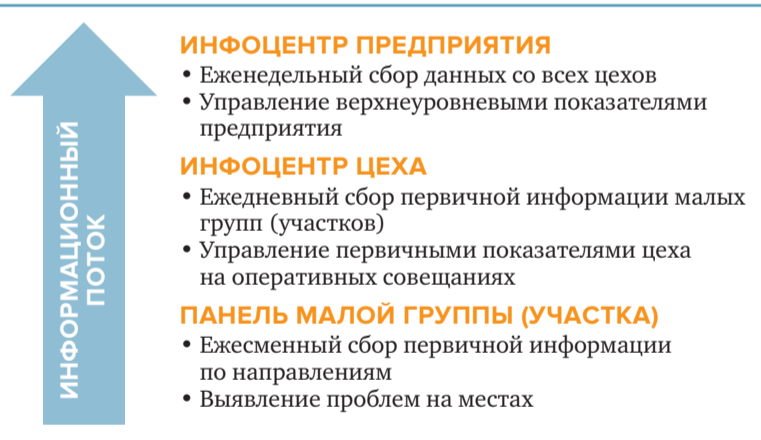
Первый заместитель генерального директора по корпоративным функциям, главный финансовый директор ГК «Росатом»

— Надо уделять больше внимания регулярному менеджменту. Нужна большая вовлеченность в анализ бизнеса, день за днем. Одним из инструментов является инфоцентр. Я использую его в работе, регулярно провожу в инфоцентре оперативные совещания со своими сотрудниками и обращаюсь туда за актуальной информацией перед принятием решений.

Инфоцентр на предприятии необходим. Это не пустое утверждение, за ним стоят статистические данные. По оценке специалистов проекта «Новый дизайн рабочего пространства госкорпорации «Росатом», хорошо продуманное рабочее пространство способно на 36% повысить успешность проектов.

С ними согласны 98% наиболее вовлеченных работников предприятий. По их словам, грамотно организованное пространство помогает выполнять работу лучше.

Для проведения ежедневных оперативных совещаний, причем не только на производствах, но и в офисах, лучшего



места, чем инфоцентр, не придумать. В проектно-офисе ПСР госкорпорации «Росатом» такой тоже есть. Планерки в инфоцентре, например, избавляют руководителей от необходимости писать длинные отчеты о том, что происходит на вверенном им направлении.

Инфоцентр решает три основные задачи.

Первая — повышение прозрачности планирования.

Вторая — понимание сотрудниками процессов и задач, которые стоят перед соседними отделами и компанией в целом.

Третья — оперативное принятие управленческих решений.

На предприятиях госкорпорации рекомендуется организовывать работу инфоцентров для трех уровней управления — предприятия, цеха и малых групп (участков).

КОММЕНТАРИЙ



Сергей МАКСИМОВ

Директор департамента развития ПСР и операционной эффективности, концерн «Росэнергоатом»

— Хорошо организованное по форме и содержанию информпространство обеспечивает информирование работников огромного дивизиона, исключает неоднозначную интерпретацию данных, помогает акцентировать внимание на главном, разобраться в большом потоке документов, не теряя времени.

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

Опыт Сбербанка

В крупнейшем коммерческом банке страны эффективность использования инфоцентров подтвердили экспериментальным путем.

В 2008 году Сбербанк начал внедрять производственную систему, которая позволила добиться существенных результатов. Там провели интересный эксперимент, который показал эффективность использования инфоцентра. В финансовом учреждении выбрали два подразделения, по 30 сотрудников в каждом, первая тестовая группа должна была оформлять инфоцентр, а вторая использовала общую папку на компьютере, в которой храни-

лись все необходимые для принятия решений документы. Эксперимент длился месяц, после чего провели анкетирование участников. Результаты опроса выявили: уровень информированности о текущих показателях у использовавших инфоцентр составил 79%, в то время как во второй группе он оказался в два раза ниже. Кроме того, анкеты содержали и вопросы о том, насколько удобно было работать в том или ином режиме.

КОММЕНТАРИЙ



Валентин МОРОЗОВ
Вице-президент, директор департамента ПСС 2.0, Сбербанк России

— Сотрудники, не пользовавшиеся инфоцентром, отмечали, что им было некогда заходить в компьютер, неудобно смотреть разрозненные отчеты, отслеживать изменения. Сегодня, могу сказать твердо, лично я не представляю своей управленческой деятельности без инфоцентра.

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

Опыт КамАЗа

На одном из крупнейших автозаводов страны убедились: немецкий подход к менеджменту приносит миллиардные доходы.

В 2009 году КамАЗ подписал с автомобильным гигантом «Даймлер» соглашение об открытии проекта развития производственной системы, к которому присоединились поставщики и сервисные центры автозавода.

Специалисты немецкого концерна обучили россиян в том числе и тому, как придать наглядность производственным процессам по ряду стандартных показателей: безопасности, качеству, ритмичности процесса,

затратам, корпоративной культуре, вовлеченности персонала.

Камазовские инфоцентры были созданы на заводском, цеховом и бригадном уровнях, это упростило систему управления и в разы увеличило скорость принятия ключевых решений. На развитие производственной системы КамАЗ потратил около 182 млн рублей, но экономический эффект уже составил более 33 млрд рублей.

Решение проблем методом «Визуальное управление»

Визуальное управление — один из принципов интеллектуальной автоматизации, основа эффективного управления предприятием. Внедряя визуальное управление, организации используют следующие инструменты.

5С

«5С» — чтобы легко обнаружить и контролировать проблемы.



«Супермаркет» — благодаря организации «супермаркета» отклонения в ходе производства становятся визуально понятными: переполнение или недовыпуск изделий свидетельствует о сбоях в процессе производства.



Лист производственного анализа — основной инструмент для отслеживания хода производства, отклонений, их причин и принятых для устранения мер.



Канбан (с япон. — «вывеска») — производство разрешается только при наличии свободного канбана на производство. Скопление

или отсутствие свободных канбанов свидетельствует об отставании или опережении хода производства.



Стандартизированная работа (5С) — схема 5С, размещенная на рабочем месте, позволяет легко увидеть разницу между реальными движениями оператора и стандартными маршрутами.



Информационное табло служит для оперативного информирования ответственных лиц о неисправностях на производственной линии. Располагается на видном месте.

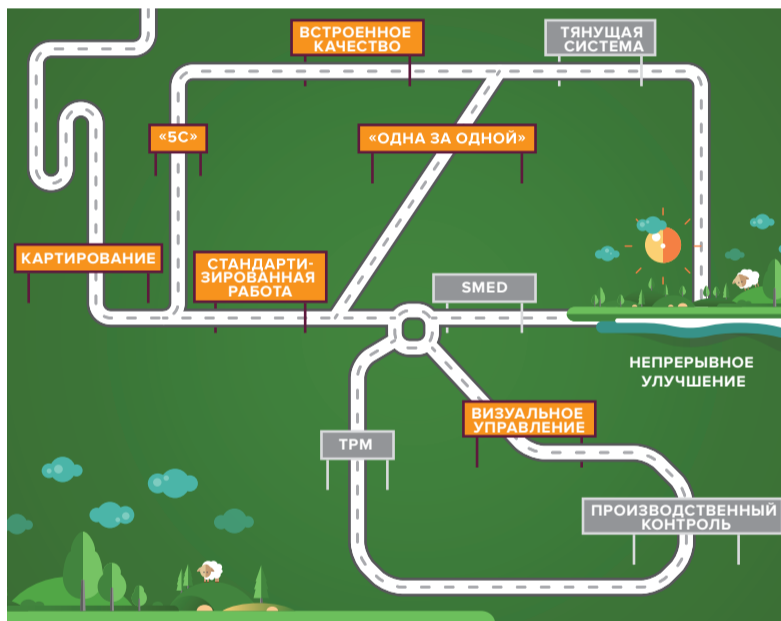
КОММЕНТАРИЙ



Игорь ЧЕКМАЗОВ

Руководитель проекта, АО «ПСР»

— Для компании очень важно то, что делается на производстве, как оно работает, есть ли трудности. Именно поэтому производственная площадка должна быть видимой для тех, кто на ней работает. И прежде всего нужно сделать видимым поток, чтобы понимать, какие там возникают отклонения. Когда вы визуализируете площадку, вы увидите проблемы. На видимые проблемы ваши сотрудники начнут подавать предложения по улучшению.



Опыт Toyota

Строгий контроль за выполнением каждой операции и соблюдением стандартных процессов гарантирует, что все автомобили, произведенные на заводе, соответствуют высочайшим стандартам компании.

На заводе Toyota в Санкт-Петербурге трудятся более 3 тыс. человек. Предприятие играет ключевую роль в развитии бизнеса по продаже автомобилей и запасных частей в России. Со дня основания в 2002 году российский филиал четко следует принципам производственной системы Toyota.

- Выравнивание заказа по количеству и номенклатуре.
- «Точно вовремя» — постоянное совершенствование производственных процессов за счет исключения остановок и задержек, минимизация слияний и разделений потоков, производство по времени такта и стандартизация, использование тянущей системы.
- Автономизация — встроенное качество, разделение работы оператора и оборудования, визуальное управление производственной площадкой.
- Повышение производительности операторов, оборудования и эффективное использование материалов.

Все участки завода строго разграничены пешеходными и транспортными дорожками, оснащены знаками, показывающими пути перемещения. Весь сборочный процесс визуализирован и отслеживается онлайн. С помощью видеонаблюдения специалисты Toyota наблюдают за движением авто по конвейеру и оценивают объемы деталей, скопившихся

на сборочной линии. Всюду установлены мониторы, на них передается информация с передовых участков. Самый большой экран — в плановом отделе, там можно наблюдать всю картину предприятия целиком. При форс-мажоре на проблемном участке загорается красная лампочка. Дежурный связывается с мастером участка, чтобы выяснить критичность проблемы и принять меры по ее устранению. Во всех цехах расположены специальные тревожные кнопки, нажав на которые работники могут сообщить руководству о проблемах.

Дисциплина в среде автозаводцев строгая, например уйти на обед или вернуться с него можно только по специальному сигналу, тем не менее весь персонал завода демонстрирует уровень вовлеченности почти 100%. Дело в том, что на питерском предприятии, как и на японском, большое внимание уделяется комфорту сотрудников. Например, всех рабочих в конце смены развозят по домам на заводских автобусах. В компании считают: чтобы требовать от людей лояльности, нужно создавать им возможность для отдыха и личной жизни.

Важная роль на Toyota отводится созданию командного духа, для чего на предприятии постоянно проводятся различные спортивные соревнования и семейные праздники.

СТИМУЛ

Быть ПСР-предприятием выгодно

Все компании, которые завоевали в 2015 году этот статус, включены в число участников второго этапа проекта «Новый дизайн рабочего пространства госкорпорации «Росатом». Для всех организаций уже разработаны проектные решения, которые предполагают динамичную планировку помещений, продуманное расположение зон для работы и отдыха, а также оснащение их высокотехнологичным мультимедийным оборудованием.

УЭХЗ


Александр БЕЛОУСОВ
Генеральный директор УЭХЗ

— У нас есть здания, которые необходимо ремонтировать. Мы приняли решение перевести персонал, находящийся вне площадки, в одно из них. Уже готов эскизный проект. Почему бы не попробовать в нем, например, форму открытого офисного про-

странства? Она согласуется с нашими планами и новыми подходами. Разобщенность, когда все работники сидят по своим кабинетам, — это пережиток. Наша единая команда должна решать все задачи вместе. Для этого и нужно объединение в одном пространстве.

ЭХЗ

На некоторых ПСР-предприятиях создание площадок «Нового дизайна рабочего пространства госкорпорации «Росатом» уже завершено. Так, на зеленогорском Электрохимическом заводе отремонтирован вход в заводоуправление. Ожидает приемки заказчиком многофункциональный

конференц-зал и зона отдыха. Сотрудники ЭХЗ отмечают: приходиться на работу стало гораздо приятней.

ОКБМ им. Африкантова

Дизайн-проект для конференц-зала, главного места притяжения на ОКБМ, также готов, и даже выбран подрядчик. Необходимость капитального ремонта здесь назрела давно. Благодаря проекту «Новый дизайн рабочего пространства госкорпорации «Росатом» предприятие получит современную многофункциональную зону для общения и совместной работы сотрудников. Она будет оснащена по последнему слову техники.



Подведены итоги второго этапа конкурса ППУ и проектов по реализации ПСР.

Имена финалистов опубликованы на портале «Страна Росатом» в разделе «ПСР».

О победителях конкурса мы расскажем в следующем номере приложения «Твой ПСР».

По всем интересующим вас вопросам пишите на psr@rosatom.ru