

СКИФ — путь повышения эффективности

Воронежская компания «ЕвроТехМет», известная своими инновационными разработками в области металлургических смесей и огнеупорной продукции для крупнейших металлургических комбинатов, выходит на рынок с новым продуктом – системой СКИФ, позволяющей увеличить эффективность процессов на предприятии. О том, как работает эта система, рассказывает представитель «ЕвроТехМет» Олег Горпинич.

- До сих пор ваша компания работала в сегменте производства и поставок высокотехнологичных металлургических смесей и огнеупорной продукции, от которых во многом зависит не только качество металла, но и безопасность металлургического производства. Система качества индивидуального фокусирования (СКИФ), как вы назвали новый продукт, выходит за рамки традиционной деятельности компании. Чем обусловлена такая новация?

- Я бы не сказал, что СКИФ выходит за рамки нашего традиционного направления деятельности. Скорее, это ее логичное продолжение. Наша компания сотрудничает со многими металлургическими предприятиями на всей территории СНГ, поэтому знает сильные и слабые звенья практикуемых на них процессов. Операционные исследования и желание помочь партнерам реализовать скрытые механизмы повышения эффективности процессов побудили нас заняться разработкой системы СКИФ, базирующейся прежде всего на мотивации персонала. Специалистам в области управления известно, что развитие мотивации приводит к повышению производительности труда и эффективности предприятия.

Я абсолютно уверен в преимуществах нашей системы так же, как уверен в том, что мое мнение разделят непосредственные потребители после внедрения СКИФ. Ее цель – получить настоящий эффект, а не заработать «баллы» у высшего руководства. Многим кажется, что все лучшее, передовое может родиться только на Западе. Это далеко не так. Если оперировать примерами из отрасли металлургии, с которой мы работаем, то первую в мире машину непрерывного литья заготовок (МНЛЗ) изобрели и запустили металлурги в Советском Союзе. А сегодня наиболее успешно реализует проекты по установкам МНЛЗ Voest-Alpine, SMS-Demag, Danieli, то есть Австрия, Германия, Италия, сейчас уже Турция и Китай. При этом все знают, что изготовление большей части оборудования МНЛЗ специалисты Voest-Alpine размещают на Новокраматорском машиностроительном заводе (НКМЗ). И подобные прецеденты есть в любой отрасли. Можно сказать, что в сегодняшней политической ситуации СКИФ – это наш славянский ответ на санкции Запада. Пройдет совсем немного времени, и у руководителей предприятий не останется и тени сомнения в преимуществах данной системы.

СКИФ разработана на базе первичной модели, которая успешно действует около 5 лет на одном из металлургических предприятий.

- Системы мотивации персонала на предприятиях внедряют и авторитетные западные консалтинговые компании, например McKinsey или Hay Group. Чем отличается от них СКИФ?

- Эти компании больше внимания уделяют таким вопросам, как удвоение продаж, оптимизация инвестиционного портфеля, слияние и поглощение, соответствие ролям и т.д. Вы знаете, по моему мнению, собственников и инвесторов предприятий СНГ даже как-то некорректно этому учить. Они сами могут кого хочешь научить, как выбрать цель для поглощения и кто отвечает ролям, а кто нет. Во всяком случае, этому мы точно учить не собираемся.



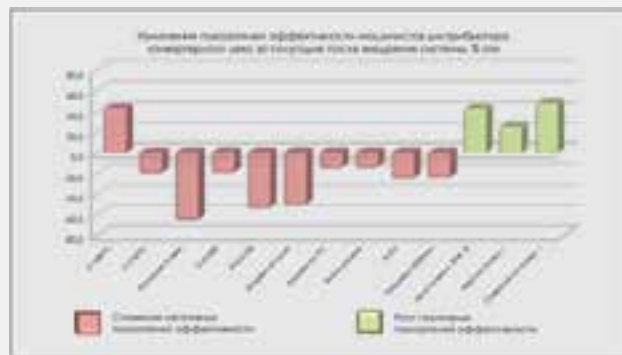
Я 14 лет работал в металлургии, из них 10 лет на руководящих должностях, включая высшее руководство. На моей памяти не одна попытка внедрения систем различной направленности. Как правило, после 3-5 месяцев, когда первоначальная эйфория проходит и нужно показать в отчете эффект от внедрения, финал напоминает сказку Андерсена: «А король-то голый!..» По моему мнению, беда таких систем в том, что они не апеллировали к конкретному человеку с его функционалом, а именно здесь – главный резерв повышения эффективности. В нашем предложении конкретное внимание уделяется именно индивидуальному работнику и специфике его рабочего места, отсюда и название – Система качества индивидуального фокусирования.

Я абсолютно уверен в преимуществах нашей системы так же, как уверен в том, что мое мнение разделят непосредственные потребители после внедрения СКИФ. Ее цель – получить настоящий эффект, а не заработать «баллы» у высшего руководства.

Многим кажется, что все лучшее, передовое может родиться только на Западе. Это далеко не так. Если оперировать примерами из отрасли металлургии, с которой мы работаем, то первую в мире машину непрерывного литья заготовок (МНЛЗ) изобрели и запустили металлурги в Советском Союзе. А сегодня наиболее успешно реализует проекты по установкам МНЛЗ Voest-Alpine, SMS-Demag, Danieli, то есть Австрия, Германия, Италия, сейчас уже Турция и Китай. При этом все знают, что изготовление большей части оборудования МНЛЗ специалисты Voest-Alpine размещают на Новокраматорском машиностроительном заводе (НКМЗ). И подобные прецеденты есть в любой отрасли. Можно сказать, что в сегодняшней политической ситуации СКИФ – это наш славянский ответ на санкции Запада. Пройдет совсем немного времени, и у руководителей предприятий не останется и тени сомнения в преимуществах данной системы.

- Возможно ли уровень мотивации измерить в конкретных цифрах?

- СКИФ работает только с измеримыми величинами. Как оценка сотрудника, так и оценка эффективности самой системы производится только в единицах измерения. В нашей системе отсутствуют такие достаточно размытые критерии оценки, как самостоятельность, инициативность, высокий результат, полная отдача, авторитет и т.д. В принципе, мы не против применения этих характеристик, но только после оценки результата работы, который измеряется числовыми значениями показате-



телей эффективности для этой специальности конкретно. Ведь иначе неуместно применяемая самостоятельность может привести к аварии, авторитет может быть заработан потому, что сотрудник с «полной отдачей» относится к корпоративным празднованиям и т.д.

Самая главная составляющая – «интеллект системы». Ее конструкция обеспечивает непрерывный рост показателей, характеризующих эффективность. Сумма вознаграждения работника пропорциональна величине отклонений от среднего уровня значений показателей эффективности по группе работников одной специальности. Лучшие работники стремятся значительно превысить средний уровень показателей с целью получения максимального вознаграждения. Работники, у которых не все получается, пытаются максимально приблизиться к среднему уровню показателей, поскольку получение минимального вознаграждения больше, чем его полное отсутствие. В результате этих действий непрерывно изменяются средние значения показателей. Эта формула вызывает непрерывный рост среднего уровня показателей эффективности подразделения. Детальная реализация этой формулы, ко-

нечно, сложнее. Но мы применили принципы квалитетрии – науки об измерении качества, и эта задача была решена.

- Вы затронули вопрос оценки эффективности самой системы. Можете привести конкретный пример?

- Да. На одном из металлургических предприятий СНГ проводился срез показателей эффективности по определенным группам специальностей до и после внедрения первичной модели этой системы. Степень улучшения показателей за полугодие после внедрения составила от 15 до 65% относительных. И далее этот процесс продолжался. На срезе отдельного девятого месяца после внедрения зафиксирован рост от 30 до 80%. То есть улучшение некоторых показателей достигло трехкратного уровня.

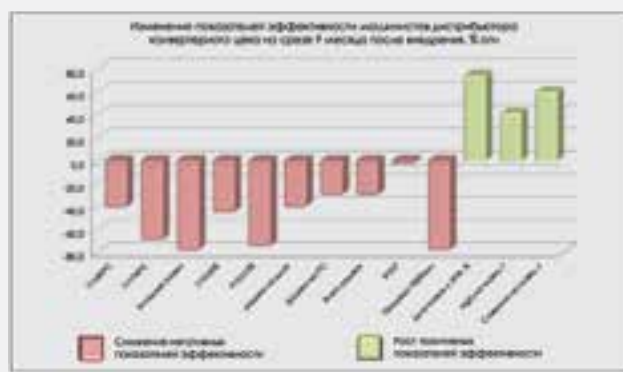
Такие значительные улучшения не могут не сопровождаться экономическим эффектом. Конечно, мы делали расчеты, но не буду приводить здесь цифры, поскольку расчетов оказалось множество с учетом влияния каждого показателя на каждый процесс. Величина эффекта, как правило, зависит от направленности показате-



лей, которые определяются при внедрении. Как сказано ранее, в конструкции системы заложено непрерывное стремление к улучшению показателей эффективности, а значит, к изменению их средних значений в направлении, которое группа специалистов определила лучшим. Т.е. сама система – это инструмент, а сфокусировать приоритет максимального эффекта можно в область производительности, качества или экономики в зависимости от проблем конкретного подразделения предприятия.

- Как я понимаю, специалисты этого предприятия должны высказать свое мнение о том, какого именно эффекта они ожидают?

- Можно сказать и так. Они не просто высказывают свое мнение. Для этого предусмотрен целый этап внедрения.



Над этим работает группа экспертов, которая, кроме руководителей подразделения предприятия, включает группу работников, для которых осуществляется внедрение СКИФ. При этом гарантирован учет мнения каждого эксперта соответственно его способностям. Это тоже одно из принципиальных отличий системы.

- Эта система применима только в металлургии?

- Отнюдь. Именно фактическая эффективность системы в металлургии, в этом сложнейшем процессе производства, дает нам право быть уверенными в успешной реализации проекта во многих других сферах деятельности. Сейчас группа наших специалистов занята адаптацией системы к самому широкому кругу потенциальных потребителей. Есть только несколько ограничений.

Первое – должна быть группа сотрудников, выполняющих аналогичные обязанности (одной специальности). На всех предприятиях, работающих по сменному графику, это условие выполняется, т.к. все основные специальности дублируются в каждой сменной бригаде.

Второе – производственные показатели должны фиксироваться и автоматически вноситься в базы данных для последующей возможности их анализа по фамилии каждого сотрудника, который участвует в СКИФ. Одно из условий при внедрении систем качества серии ISO 9000 – это наличие систем автоматизации, электронных паспортов плавок и других автоматизированных систем идентификации процесса производства продукции. С помощью этих систем создаются аналитические базы любой степени сложности, поэтому это условие также не является проблемой.

И третье – показатели эффективности должны быть обязательно измеримы. Поэтому в этой роли обычно выступают группы производственных показателей, которые, безусловно, измеряются.

Вот, в принципе, и все что нужно. Конечно, на каждом предприятии могут возникать какие-то уникальные особенности, которые могут каким-то образом привести к изменению стандартной схемы внедрения. Но для этого в нашей команде сегодня работает основной автор первичной модели этой системы, и мы уверены в успешной реализации проекта СКИФ.