

«ЗАДАЧА РУКОВОДИТЕЛЯ БОЛЬШЕ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТОБЫ СЛУШАТЬ, А НЕ В ТОМ, ЧТОБЫ ГОВОРИТЬ»

ЗАПАДНЫЙ ПОДХОД К ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ РОССИЙСКОГО. О ЛУЧШИХ ПРАКТИКАХ ГОВОРИТ МАРКУС ОЗЕГОВИЧ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ФОЛЬКСВАГЕН ГРУП РУС».

BUSINESS GUIDE: Что для вашей компании, как представителя западной бизнес-культуры, означает эффективность? Это ключевое понятие в вашем бизнесе?

МАРКУС ОЗЕГОВИЧ: Концерну «Фольксваген» принадлежит более сотни производственных площадок по всему миру. Мы работаем с дилерами во многих странах. Безусловно, производительность, объемы производства, так же, как и уровень продаж, — ключевые показатели нашего бизнеса. Например, в области производства мы каждый месяц отслеживаем, сколько человеко-часов было затрачено на выпуск одного автомобиля. Есть четкий план по повышению производительности каждый год, мы инвестируем в эту программу, работаем над этим показателем ежедневно. За счет уменьшения количества человеко-часов, затраченных на сборку одного автомобиля, можно значительно повысить производительность.

ВГ: Какие методы вы используете для этого?

М. О.: Самое важное — это детальный глубокий анализ производственного процесса. Мы изучаем каждый этап производства и определяем, какие трудозатраты наиболее эффективны. Действительно ли в этот момент здесь нужны три работника для какой-либо операции или достаточно двух? Возможно ли изменить режим работы на этом этапе производства, как это повлияет на скорость сборки автомобиля? То есть мы смотрим, какое количество человек необходимо на каждом этапе сборки.

Многое зависит от объема инвестиций, которые вкладываются в производство, и степени автоматизации. Например, в России используется довольно много ручного труда. Примерно 50% операций автоматизировано. Но есть рынки, где стоимость рабочей силы очень высока — там уровень автоматизации близок к 100%. В Германии, например, когда собирается кузов, автоматизация достигает 70–80%. Автомобиль можно собирать и при показателе 20 человеко-часов на одну машину. Но автоматизация требует вложения средств, поэтому мы здесь ищем баланс между инвестициями и нужным уровнем производительности.

ВГ: Будете ли вы дальше стремиться повышать уровень автоматизации в России?

М. О.: Имеющиеся тенденции нас к этому подталкивают. Мы наблюдаем, что зарплаты растут. Изменения в законодательстве РФ, касающиеся оборудования рабочих мест повышенной опасности, повышают наши затраты на рабочую силу. Например, в помещении должен быть обеспечен доступ дневного солнечного света, это значит, что время работы в таком помещении сокращается; конвейер может двигаться со скоростью 5 км/ч, хотя во всем мире 7 км/ч. Все это требует внимательного отношения к уровню производительности.

ВГ: Какие еще показатели эффективности вы отслеживаете?

М. О.: Мы учитываем множество показателей. Например, если речь идет об эффективности работы клиентской службы, мы подсчитываем среднее количество звонков клиентов, которые принимает сотрудник колл-центра, и принимаем меры для повышения эффективности с помощью разработки нового программного обеспечения, улучшения рабочих процессов и т. д.

ВГ: Сказывается ли экономический спад на вашем бизнесе?

М. О.: Если сравнивать нынешнюю ситуацию с кризисом 2008 года, то есть ряд существенных отличий. Российская экономика 2000-х годов постоянно и стабильно росла, и автопром рос вместе с ней. Кризис 2008–2009 годов оказался настолько коротким, что не возникло необходимости пересматривать политику компаний, реструктурировать расходы, увеличивать производительность. Да, общий рынок сократился в 2009 году до 1,3 млн автомобилей, но затем почти сразу вырос до 1,8 млн в 2010-м, а позже — до



СЕРГЕЙ КИЩЕВ

2,4 млн автомобилей в 2011-м. То есть рынок все равно рос, спад произошел, но на короткое время, и экономика быстро восстановилась.

Уже в 2011 году автомобильный рынок вырос примерно на 40%, потом еще на 10%. То есть сразу после упадка наблюдался период роста. Я помню свой первый год в России — это был 2011-й, тогда бизнес Volkswagen Group в России вырос на 70%. То есть нужно было просто успевать поставлять автомобили на рынок. И годом после при росте автомобильного рынка на 10% наш рост составлял 40%. Главной задачей тогда был контроль процесса роста: нужно было производить больше автомобилей, больше поставлять и продавать.

Та картина, которую мы видим сейчас, отличается кардинально: происходит медленное ослабление рынка, а это опасно, потому что не чувствуется резкого падения, как в 2008 году, которое требует ответных действий. Российская экономика с лета прошлого года очень слабо растет, что влияет и на автомобильный рынок. Ситуация, которая сложилась сейчас, безусловно, требует проведения реструктуризации, повышения производительности, а также снижения издержек.

Самый простой путь — поработать над сокращением издержек. Например, уменьшить расходы на перелеты и бизнес-поездки. Но долгосрочный эффект приносит только работа по повышению продуктивности.

ВГ: Как вы оцениваете российских поставщиков запчастей с точки зрения эффективности бизнеса?

М. О.: Мы гарантируем в соответствии с постановлением правительства определенный процент локализации производства на территории России и продолжим выполнять свои обязательства. Но это не так просто. Мы сотрудничаем с большим количеством поставщиков по всему миру, и некоторые из них открывают производство в России. Часть компонентов поставляется также из Европы и других стран, в том числе из Китая. За нами на российский рынок пришло множество других компаний. Выстраивание отношений с российскими поставщиками требует усилий и осложняется такими факторами, как нестабильное качество выпускаемой продукции и объемы поставок. Для нас важно, чтобы качество компонентов соответствовало единым стандартам качества Volkswagen во всем мире. Также мы не можем работать в режиме, когда нам поставляют сегодня 50 запчастей, завтра — 30, а через неделю — 100. Нам нужно стабильное количество каждую неделю и по одинаковой цене. Более того, согласно нашей корпоративной политике, за счет улучшения производительности и повышения эффективности

мы ожидаем, что ежегодно наши поставщики будут понижать цены на 1–2%. Этого также очень сложно добиться на российском рынке. Рынок российских поставщиков автозапчастей так устроен, что почти все они входят в крупные автомобильные холдинги. Российские производители автомобилей практически все делают самостоятельно, внутри холдинга. Сложно изменить эту систему, вывести эти компании и сделать их независимых поставщиков. Но мы надеемся на такие изменения.

ВГ: Возможно, на производительности и эффективности сказывается российский менталитет?

М. О.: Безусловно, всегда, когда речь идет о производительности, всплывает вопрос национальных особенностей бизнеса в той или иной стране. Например, японцы в мировых лидерах по уровню производительности, в Германии тоже хорошие показатели. Конечно, культура каждой страны оказывает влияние на бизнес. Но это можно корректировать. Есть национальные особенности, но есть и корпоративная культура, в которой они могут сглаживаться и нивелироваться. Нашей компании удалось выработать стратегию повышения производительности, которую мы стараемся совершенствовать каждый день, и она общая для всех стран. В каждом своем выступлении перед сотрудниками я говорю: что бы вы ни делали сегодня, всегда думайте над тем, как сделать это еще лучше завтра.

ВГ: Как вам удается создать мотивацию у сотрудников следовать этому принципу?

М. О.: Мы применяем систему поощрений таких изменений, поощрений удачных идей и предложений. Запустить ее было несложно. Ведь независимо от национальности каждый человек начинает беспокоиться и чувствовать себя некомфортно, если вынужден совершать бесполезные действия — людям во всем мире знакомо это чувство. В нашей компании каждый сотрудник может просто сказать: послушайте, это же глупо, я знаю, как делать работу более эффективно, я хочу сделать это лучше.

ВГ: Но сказать недостаточно — важно, чтобы его услышали и помогли устранить неэффективность в его повседневной работе.

М. О.: Безусловно. Именно поэтому у нас организовываются специальные рабочие совещания для обсуждения этих тем. Для руководителей в нашей компании также существуют планы по производительности, они заинтересованы в том, чтобы выслушивать новые идеи. В целом задача руководителя больше заключается в том, чтобы слушать, а не в том, чтобы говорить.

ВГ: Для российских руководителей это непривычный подход.

М. О.: Я не могу сравнивать: у меня нет опыта работы в российской компании, я работаю в западной. Но я всегда говорю своим подчиненным: вам не нужно сообщать мне о хороших результатах. Хорошее в любом случае увижу сам по полученным результатам. Вы должны мне говорить о проблемах, я должен их выслушивать, и я хотел бы помочь вам с их решением. Именно в этом и заключается моя работа. То есть самый важный посыл для моих сотрудников: я здесь для того, чтобы помочь вам решить проблемы. И мне очень не нравится, когда проблема разрастается до огромных масштабов, а меня не поставили в известность, когда она назрела. Меня нужно было оповестить заранее, чтобы я смог помочь и предотвратить проблему.

ВГ: Ощущаете ли вы на себе дефицит профессиональных кадров в России? Об этом говорят многие производители техники и компании из смежных отраслей. Как справляться с этой проблемой?

М. О.: Когда мы только запустили производство в РФ, мы начали здесь и свою образовательную программу. Мы адаптировали систему обучения, которую используем в

Германии, в соответствии с российской образовательной системой. Сегодня у нас есть две основные образовательные программы — для учащихся профессиональных училищ и для студентов университетов. Учащиеся профессиональных училищ могут принять участие в нашей программе в последние два года обучения и получить как профессиональные теоретические знания, так и подкрепить их следующей практикой на производстве. После этого они приходят работать к нам на завод. Для подготовки руководителей рангом выше, например инженеров, мы сотрудничаем с Калужским филиалом МГТУ имени Баумана, предоставляя им возможность уже во время учебы изучить особенности нашего производства. После обучения студенты сдают такие же экзамены, как и студенты подобных программ в Германии, то есть мы получаем специалистов с таким же уровнем профессиональной подготовки. На данный момент более 150 специалистов обучаются или уже закончили обучение по нашим программам. У нас есть успешный опыт в сфере обучения, которым мы готовы делиться. Например, на Ганноверской промышленной ярмарке в прошлом году мы участвовали во встрече президента РФ Владимира Путина с федеральным канцлером Германии Ангелой Меркель, где рассказали о нашей программе обучения и возможностях ее тиражирования на другие отрасли. Сейчас мы также реализуем международную программу по повышению квалификации российских сотрудников нашей компании.

ВГ: То есть необходимость в таких образовательных программах имеется?

М. О.: Да, мы чувствуем дефицит профессиональных кадров в отрасли и закрываем его через свои программы обучения. Но когда речь идет о дилерах, нам и всей отрасли нужна более значимая поддержка государства. Мы можем проводить тренинги для специалистов наших дилеров, обучать их специфике продукции Volkswagen, объяснять, как продавать наши автомобили. Но довольно сложно обучать ремонтировать автомобиль в целом. В Калуге, например, все находится в одном месте, мы можем контролировать и управлять всем процессом обучения. С дилерами сложнее: они разбросаны по всей стране. Вы же знаете, что сегодня ремонт автомобиля уже не такое простое занятие. Свой первый Golf второго поколения я ремонтировал сам по книжке с техническим описанием: разбирал двигатель, коробку, проводил под ним часы. Это было 25 лет назад. С современным автомобилем Golf так уже не получится. В нем много электроники, оборудование стало на порядок сложнее, и его диагностику можно провести только с помощью специального оборудования и программного обеспечения. Сегодня машина — это огромный компьютер со специальным сложным оборудованием, это нечто особенное. То есть теперь недостаточно навыков ремонта, например, вашей собственной 15-летней машины.

ВГ: То есть вы хотите сказать, что подход к ремонтным работам в России сегодня устарел?

М. О.: Нет-нет, это происходит не только в России, но и во всех других странах. И это касается не только Golf, но и всех остальных современных автомобилей. Для обеспечения безопасности пассажиров в автомобилях применяются очень сложные технологии, и, соответственно, нужны профессионалы, которые могли бы их ремонтировать. Поэтому сегодня важно пополнять ряды таких профессионалов. И это задача правительства, оно должно этому способствовать. Мы со своей стороны можем научить, что делать конкретно с Golf или как работает Audi, как функционирует компьютер в этих машинах, как чинить эти автомобили. Но важно дать основу, технические знания, навыки обращения с компьютерами.

Беседовала СВЕТЛАНА РАГИМОВА