



LEAN  
ENTERPRISE  
INSTITUTE  
RUSSIA

С  
Л  
О  
М  
А  
Й

СИСТЕМА!



# ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА БРАТСКОГО АЛЮМИНИЕВОГО ЗАВОДА

Сергей Филиппов

**Сломай стереотип!**

«Альпина Диджитал»

2015

**Филиппов С.**

Сломай стереотип! / С. Филиппов — «Альпина Диджитал», 2015

ISBN 978-5-60-441301-2

Опыт – бесценная категория. Опыт – это очень личная категория. Опыт может быть только твоим. Чужой опыт – помощник на твоем пути. Эта книга – яркая зарисовка становления собственной производственной системы российского предприятия. В издании сконцентрирован передовой опыт, который станет серьезным подспорьем в деле создания и внедрения производственных систем в любых бизнес-сферах. Опыт других – крепкий фундамент личного опыта. Опыт Братского алюминиевого завода – наш, российский. Теперь он может служить примером для других компаний в России. Эта книга для тех, кто хочет изменить свою компанию. Для тех, кто руководит людьми. Для лидеров. Рекомендуется студентам MBA, руководителям и собственникам компаний.

ISBN 978-5-60-441301-2

© Филиппов С., 2015

© Альпина Диджитал, 2015

## Содержание

Братчане делают алюминий с удовольствием	6
Предисловие	8
1	9
Производственная стажировка на заводе	10
Конец ознакомительного фрагмента.	18

# **Сергей Филиппов, Сергей Турусов, Валерий Волянский, Михаил Эренбург Сломай стереотип! Производственная система Братского алюминиевого завода**

Под редакцией к.э.н. Вячеслава Болтрукевича

Арт-директор Л. Беницуша

Компьютерная верстка А. Соболев, А. Кудрявцев

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

© Институт комплексных стратегических исследований, 2010

© Оформление. ООО «Интеллектуальная литература», 2015

\* \* \*

## **Братчане делают алюминий с удовольствием**

Недавно я был на Братском алюминиевом заводе, где изучал опыт организационных и технологических изменений на предприятии за последние пять с половиной лет.

Программа пребывания включала занятия по отдельным темам с сотрудниками предприятия (лояльный коллектив, производственные отношения, проекты АЗ, система обучения, встроенный контроль и др.); работу в корпусах в бригадах электролизником, анодчиком и литейщиком; регулярную обратную связь и обсуждение итогов работы каждого дня.

Работая в бригадах бок о бок с рабочими, я на себе ощутил, что такое самоконтроль при работе в команде; что значит командная работа на алюминиевом заводе; что такое микроклимат в среде рабочих и какова его роль в производственной системе предприятия. Обо всем этом можно читать в книгах и слышать от экспертов по производственным системам. Я читал, слышал. Видел в цехах во время посещения других предприятий. Но все это не то. После того, как я вместе с электролизниками в бригаде почистил подошву анода скребком, поубирал пену с электролизера шумовкой, погрузил сырье в поддон лопатой, повыгребал шлак из миксеров в литейном отделении, я приобрел гораздо более глубокое понимание вещей, о которых уже знал ранее.

Работа в бригадах дала мне возможность общения с рядовыми рабочими в разных ситуациях. Я считаю, что именно «качество» рядовых рабочих определяет силу производственной системы предприятия. Из отзывов рабочих, из разговоров с ними, непосредственно работая рядом, можно четко понять, есть ли вообще производственная система на предприятии, и если есть, то каково ее качество. Однозначно, что на БрАЗе производственная система существует, она развивается и у нее очень крепкий фундамент в лице рабочих.

Своей производственной системе братчане дали название «Сломай стереотип». На предприятии за последние несколько лет сломано много стереотипов. На предприятии нет цехов – функционирует бесцеховая структура. Уже несколько лет нет мастеров смен. На предприятии нет тачек – вся транспортировка выполняется при помощи погрузчиков. В одном из корпусов БрАЗа организован музей «Вещи, уходящие в прошлое». В нем стоит тачка, макет мастера смены, урна, черпак – еще вчера неотъемлемые составляющие алюминиевого завода. С развитием производственной системы на заводе ломаются очередные стереотипы, и музей пополняется новыми экспонатами.

Отдельно хочу сказать об отношении рядовых работников к проходящим преобразованиям. Любой рабочий в литейном отделении очень доходчиво может объяснить преимущества встроенного контроля и бесполезность ОТК в том виде, в котором он существовал долгое время, или преимущества выстраивания материального или информационного потока. У этих рабочих уже нет многих стереотипов. У них открытое сознание. А это эффективная производственная система. Я полагаю, что на БрАЗе произошел критический перелом в производственной культуре от среды конфликта, противостояния между работниками и менеджментом к среде сотрудничества.

Рабочие гордятся своей работой, достижениями завода. Я очень редко встречаю заводы, где рабочие улыбаются. На БрАЗе улыбаются. Шутят. В перерывах говорят о житейских проблемах, о семье и даче, а не костерят руководство за то и за это. Я могу сказать, что братчане делают алюминий с удовольствием.

Можно еще много чего отметить. Важно, что управляющему директору Сергею Филиппову вместе со всеми сотрудниками завода удалось добиться больших результатов. Ни консультанты, ни партнеры, ни требования рынка и акционеров, ни конкуренция здесь, по большому счету, ни при чем. Это полностью заслуга братчан. Реализованные идеи чужими не бывают!

Опыт БрАЗа впечатляет. Он доказывает, что Россия – не особенная страна, нет у нее пресловутой «специфики» и особого менталитета. Он доказывает, что русские люди могут меняться, российское производство может быть конкуретоспособным на мировом уровне. Даже крупное предприятие (я уже не говорю о небольших производствах) может добиться существенных результатов в повышении операционной эффективности за несколько лет. БрАЗ – яркий тому пример.

Начиная с 2003 года, когда в нашей стране вышла первая книга о бережливом производстве, было издано несколько десятков книг в этом направлении. Абсолютное большинство из них – переводные издания американских и японских авторов. Эта книга о БрАЗе – первое в нашей стране издание, где системно описан опыт развития производственной системы российского предприятия.

Один из основных барьеров на пути к изучению опыта заложен в самом источнике этого опыта. Я уже отмечал выше, что многие менеджеры в нашей стране объясняют успехи японских или американских компаний национальными особенностями этих стран. И этим лишают себя возможности научиться на опыте других компаний и изменить свою организацию. Но находятся лидеры, которые видят объективные факторы успеха зарубежных компаний и берут на себя смелость использовать эти знания на нашей российской почве. Они ведут своих людей за собой и меняют предприятия. Так изменился и продолжает меняться БрАЗ. Теперь есть пример прорыва в операционной эффективности в России. Их пример и достигнутые результаты позволяют и другим избавиться от «шор национальных различий». Теперь весь этот завод, его коллектив, может выполнить лидерскую роль – служить примером для других компаний в России.

*Вячеслав Болтрукевич,*

*к. э.н., старший преподаватель кафедры менеджмента,  
директор программы «МВА-Производственные системы» Высшей школы  
бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова*

## Предисловие

Не читайте эту книгу, если у вас все благополучно и стабильно. Не читайте ее, ведь вы так ясно представляете свое безоблачное будущее. Однако помните, что в жизни всегда происходят перемены. И когда это произойдет, вы непременно спросите себя: что делать, к кому обратиться за помощью, что будет дальше? Задав себе эти вопросы, вы обязательно вспомните об этой книге и прочитаете ее от корки до корки. Но не будет ли поздно? Вы остались в одиночестве на опустевшем темном перроне под проливным дождем, поезд давно ушел, и где-то там кипит жизнь, создаются новые ценности, совершают революцию те, кто умеет управлять своим будущим.

Вам известно, что такое революция? А когда-нибудь сами вы ее совершали? В ваших руках пособие по производственной революции. Можно сказать – самоучитель. Эта книга о том, как на отдельно взятом производстве построить собственную и, главное, эффективную производственную систему. Для того чтобы вам не показалось, что наши усилия и нововведения не фундаментальны и отчасти несерьезны, мы покажем процесс создания системы на самом крупном алюминиевом предприятии мира – Братском алюминиевом заводе. По итогам 2008 года на БрАЗе впервые в истории мировой алюминиевой промышленности был выпущен 1 млн тонн металла. Это достижение можно расценивать как один из ярких «штрихов к портрету» нашей производственной системы. Перешагнуть рубеж в миллион тонн позволили новые производственные отношения. Мы расскажем о процессе создания этой производственной системы, о ее разработке. Ведь по убеждению В. И. Ленина, а он, как известно, знал толк в революциях, без революционной теории не может быть и самого революционного движения.

Наша производственная система разработана для конкретного предприятия с конкретными проблемами, коллективом и традициями, но это вовсе не значит, что вы не сможете ее применить на своих производствах. За последний год с целью обучения на БрАЗе побывали специалисты большинства заводов РУСАЛа, представители предприятий черной металлургии, бизнес-групп, напрямую не имеющих отношения к выплавке металла. Участница одного из учебных курсов сказала, что производственную систему металлургов Братска можно внедрить не только на производстве, но и дома, ведь ее суть – здравый смысл. «Инициатива снизу» – идеальный сценарий развития производства, но для большинства предприятий скорее фантастический и даже нереальный. На БрАЗе удалось организовать этот процесс. Металлурги с пониманием дела предлагают варианты решения различных производственных задач и проблем. Можно сказать, что эта книга – результат работы всего коллектива БрАЗа.



# 1

## Производственная система начинается с лидера

*«Дорогие читатели! В процессе различных тренингов по производственной системе мы давали уроки и презентации. В ходе их проведения приходилось слышать возгласы: «Мы тоже так думали», «Нам эта идея еще раньше приходила в голову». Так вот, в юности мы все хотели Бриджит Бардо, но реально имел ее другой»*

**Сергей Филиппов**

В этой главе приводятся фрагменты выступлений управляющего директора Братского алюминиевого завода Сергея Викторовича Филиппова перед студентами программы «МВА-Производственные системы» Высшей школы бизнеса МГУ им. М. В. Ломоносова во время производственной стажировки, которая проходила на БрАЗе в 2008 году. Предлагаем читателю «поприсутствовать» на этих встречах и получить информацию из первых уст.

## Производственная стажировка на заводе

«Добрый день. В процессе нашей работы я с вами познакомлюсь более тесно. Из вас я знаю только Алексея Горишнего, он был у меня заместителем в Новокузнецке. Ну и Женю Никитина, который работал мастером смены, когда я был старшим мастером на Саяногорском алюминиевом заводе. Если у вас включены мобильные телефоны, выключите их, пожалуйста. Я не люблю, когда телефон мешает работать. В свою очередь, уважая вас всех, свой мобильный я также поставил на беззвучный режим.

Коротко о себе: зовут меня Сергей, фамилия Филиппов. Я управляющий директор Братского алюминиевого завода. Родился в деревне под Усть-Каменогорском. Обычное детство, обычная средняя школа, затем служба в армии, у нас в деревне было «западло» в армии не служить. Проходил службу за границей, в Германии. Затем поступил в Ленинградский горный институт на металлургический факультет по специальности «цветные металлы и металлургия». В 1986 году с отличием окончил названный факультет.

### *Производственная система – это здравый смысл*

Потом уехал в Саяногорск на пуск алюминиевого завода, где прошел путь от электролизника до директора. Работал анодным мастером, старшим мастером 5-го корпуса, заместителем начальника цеха, начальником цеха, техническим директором и директором Саянского алюминиевого завода. Далее был назначен директором Новокузнецкого алюминиевого завода. После этого в 2001 году стал первым заместителем генерального директора Красноярского алюминиевого завода, затем директором ОХМК «НОСТА», это черная металлургия. Далее директором «КрАМЗа», и вот сегодня я – управляющий директор Братского алюминиевого завода. Такая солидная трудовая биография – не следствие того, что я все время прыгал с места на место, нет. В то время шла консолидация активов алюминиевой промышленности, и я переходил с определенной задачей с завода на завод. Вот уже три с половиной года я работаю на БрАЗе.

Я не буду говорить в форме монолога, у нас будет диалог. А начнем мы с вами с вопроса.

**Вопрос Сергея Филиппова (СФ):** Что такое, по вашему мнению, производственная система? Попробуйте дать определение производственной системы, выдвинуть свою версию. Начнем со знакомых. Алексей, что вы можете сказать?

**Алексей:** Производственная система, как я понимаю, – это система устойчивых изменений, направленных на улучшение и повышение эффективности производственных процессов.

**СФ:** Ответ принимается.

### *Цель, и эта цель цифровая, осязаемая, – достижение мирового уровня по производительности труда*

**Евгений:** Постоянные производственные улучшения, связанные непосредственно с персоналом.

**СФ:** Хорошо. У кого есть еще какие-нибудь мнения?

**Студент ВШБ:** Производственная система – это система организации производства, начиная от документации, заканчивая выпуском готовой продукции.

**СФ:** Понятно, от А до Я.

**Студент ВШБ:** То есть от нуля до реализации продукции.

**СФ:** Нормально! Здорово! Ваша версия?

**Студент ВШБ:** Набор взаимосвязанных элементов, которые обеспечивают производственные результаты.

**СФ:** В принципе все ваши определения в чем-то похожи. Сейчас я скажу свое определение. Для меня производственная система – это здравый смысл. Я долго выбирал. И хотя ваши определения правильны, но для меня это прежде всего здравый смысл.

***Задача производственной системы – создание лояльного коллектива***

Первое, что необходимо при строительстве производственной системы, – цель. Это могут быть тонны, выход по току, объем, себестоимость и т. д. Все это правильно, но мы для себя поставили одну цель, и эта цель цифровая, осязаемая – достижение мирового уровня по производительности труда. Для алюминиевого завода по технологии Содерберга – это 250-260 тонн в год на человека. Таков мировой уровень. На сегодня мы добились 218 тонн на человека, в следующем году мы выходим на 240 тонн, и в 2010 году у нас будет 250 тонн.

Кроме цели должна быть определена задача производственной системы. Мы ее сформулировали так: создание лояльного коллектива.

***Идея – создание на отдельно взятом предприятии среднего класса***

Почему именно такую задачу мы поставили перед собой? Потому что для производственной системы очень важна регулируемая текучесть кадров. Если текучесть кадров равна нулю, это очень плохо. Это застой, старение коллектива. Если же она высокая, идет постоянное обновление коллектива, снижается квалификация, нужны деньги на обучение. Мы вывели для себя оптимальную текучесть, равную 5 %, и она должна быть управляемой. В этом случае через 20 лет должно произойти полное обновление коллектива. Это задача.

Представьте: вы приходите в коллектив и говорите: «У нас есть цель – производительность труда 250 тонн на человека, и мы хотим, чтобы вы были лояльны к нам и к нашей цели». Вероятнее всего, люди скажут: «Нам это нужно? Зачем нам это? А что мы будем с этого иметь?» Поэтому должна быть идея, которая объединит всех. Наша идея – создание на отдельно взятом предприятии среднего класса. Что такое средний класс? По нормативам нашего министерства финансов, это заработная плата 400 долл. на человека в месяц, или 12 000 руб. В Китае средний класс получает 2000 долл. В Евросоюзе – 2400 долл. Наше видение представителя среднего класса такое: высокообразованный, высокоорганизованный, профессионально подготовленный работник, не нарушающий инструкций по технологии, по производству, по безопасности и, самое главное, не позволяющий нарушать другим. Я добавлю – обязательно лояльный к компании. И с учетом всего этого он имеет зарплату от 2000 долл. по курсу 28 руб.

Почему так важна лояльность? Потому что нам нужен классный специалист – профессионал.

Кстати, я вам расскажу немного про свое увлечение. Металлургия металлургией, но многие годы, еще до армии, я занимался профессионально киокушинкай. Киокушинкай – это контактный вид каратэ без использования защитных средств. Я достиг мастерского уровня, у меня черный пояс, второй дан. На дан я сдавал японским мастерам, сначала Кейджи Сампею, у него в мире прозвище Несгибаемый, а потом – Токуджин Иши. К сожалению, ныне его нет с нами. Сегодня я являюсь вице-президентом Федерации киокушин каратэ России. Но это так, для понимания, некий штрих к портрету.

По нашим подсчетам, 2 апреля 2009 года в средний класс войдут 50 % работников БрАЗа. Почему 2 апреля? Сначала мы поставили цель к 1 апреля, но чтобы это не было воспринято как шутка, установили срок 2 апреля.

С чего мы начинали? В 2005 году мы ликвидировали цеховую структуру управления. Я не думаю, что это был детально продуманный шаг, мы просто поняли, что нужно это изменить, и полностью ликвидировали цеховую структуру управления. Как было раньше? Генеральный директор, директор по направлению, начальники цехов и их заместители и т. д. Среди присутствующих есть начальники цехов? Если у вас на заводе есть цеха, не питайте иллюзий, что вы

управляете этими цехами, в лучшем случае вы управляете своей секретаршей. Это цеха управляют вами. Цех, по сути, замкнутая производственная структура, металлическая оболочка, в которую вы никогда не влезете. Вы можете сменить начальника цеха на более открытого, это в вашей власти, но через полгода он станет точно таким же, как предыдущий. Цех не заинтересован, чтобы показывать правду, быть прозрачным. Слишком много в нем завязано, и люди скорее заинтересованы в сокрытии достоверной информации. Поняв это, мы убрали все цеха, у нас их было шесть. Мы их ликвидировали полностью, подчистую. 124 инженерно-технических работника были сокращены. Не перемещены, не переименованы, а полностью лишены своей работы, и только 13 из них получили новые назначения.

Центр управления должен быть один, и он должен быть там, где производится операция. Как можно в корпусе делать технические операции, но при этом подчиняться трем разным руководителям? Электролизники подчинялись старшему мастеру, крановщики – начальнику цеха ГПМ, операторы обрабатывающей техники – начальнику цеха ЦОТ. Что изменилось? Все работы, которые производятся в корпусе, были переданы в ответственность старшему мастеру, а в помощь ему дали механика серии. Остальные управленцы были сокращены. Подчеркну еще раз – 124 человека. Вся зарплата перешла рабочим. Повторяю, я не знал, что это было начало нашей производственной системы. Когда мы убрали цеха, появилось столько проблем! Почему-то техника ломается, а запчастей нет. Расход топлива другой, люди многие на больничном! Но не думайте, что раньше ничего этого не было. Нет, просто теперь все проблемы стали видны, их перестали скрывать. Они всплывают наверх, ты их убираешь и тем самым улучшаешь и оздоравливаешь ситуацию. А при решении проблем производство совершенствуется.

Мое отношение к проблеме таково: увидел проблему – испытай к ней звериную злобу, объяви ее личным врагом, но относись к ней с уважением.

Это был 2005 год, июль месяц. Затем пошла волна по созданию производственной системы РУСАЛа. Были аудиоконференции, семинары по обмену опытом, создание дирекций по внедрению РБС (РУСАЛ бизнес-система) и т. д.

Единственный завод, который не создал дирекцию по РБС, – это БрАЗ. Уже тогда я понимал, что должны быть три основные производственные дирекции – по электролизу, анодному производству и литью. Представьте, есть у вас эти три дирекции, и вдруг создается еще дополнительная дирекция, с помощью которой в ваших дирекциях будут создаваться производственные системы. Новая дирекция будет иметь какие-то дополнительные властные полномочия, какие-то рычаги управления. Налицо столкновение интересов. Но ведь производственная система создается для того, чтобы убирать очаги напряженности, а здесь, наоборот, он создается, но уже между двумя директорами. Нельзя с помощью кого-то создать у себя производственную систему, поэтому мы на это не пошли. Скажу, что через полгода, год эти дирекции на всех заводах были ликвидированы. Поэтому, повторяюсь, кроме нас, никто не создаст производственную систему.

***Увидел проблему – испытай к ней звериную злобу, объяви ее личным врагом, но относись к ней с уважением***

Системно мы начали подходить к созданию «РБС – Братск» в начале 2006 года. Для разработки программы мы выбрали новогодние каникулы. Понятно почему? Москва спит, никто не беспокоит. Созвал директоров по направлениям, для того чтобы написать программу действий. И вот с 1 по 10 января 2006 года мы это сделали. Написали программу несколько человек (6–8 чел.). Принесли мне этот труд, там несколько страничек: мероприятия, ответственные, сроки, экологический эффект. Не понравилось. Отправил на доработку. Через два дня принесли уже что-то такое годненькое, аккуратно прописанное, но чего-то не хватало. Поставил свои замечания, отправил снова на доработку. Через день принесли фундаментальный труд, он мне очень понравился. Начали работать, но через три месяца мы эту программу полностью

переписали. Как выяснилось, она очень быстро устарела. Написали еще более полную, как мне показалось, толковую программу, начали над ней работать, через месяц устарела и она, и я это дело забросил, потому что пришло понимание – программу писать бесполезно. И все же я считаю, что тогда это сделать было необходимо. Эта программа у меня до сих пор сохранилась, лежит на видном месте, я иногда беру ее, листаю, читаю и понимаю, какие мы были наивные. Тем не менее она сыграла свою роль и, возможно, даже решающую. Очевидно, вам тоже придется написать какую-то программу для того, чтобы обрести понимание и видение вашей системы.

***Когда не знаешь, что делать, сделай первый шаг***

Знаете, мне нравится одна фраза, может, даже я ее придумал: когда не знаешь, что делать, сделай первый шаг. Что такое шаг? Есть опять же наше определение, не путайте с проектами улучшения. Шаг – это кардинальное и радикальное изменение структуры управления персоналом, производством, технологией, охраной труда, экономикой с обязательной ломкой стереотипов.

***Шаг – это кардинальное и радикальное изменение структуры управления персоналом, производством, технологией, охраной труда, экономикой с обязательной ломкой стереотипов***

Шаг может касаться как 5000 человек, так и десяти человек, если влияние этой небольшой группы на процесс велико.

Первый наш шаг – мы убрали цеховой уровень управления. Он касался сотен, тысяч людей. У нас выявилось множество проблем, ведь производство стало более прозрачным. Как раньше работал начальник цеха, у которого в подчинении было восемь корпусов? Один корпус работал плохо, другой хорошо, а средняя картина была нормальной. Он нивелировал проблемы избыточными ресурсами: сырьем, людьми, запасной техникой. Когда мы убрали цеха, мы увидели, сколько теряем на том, что в корне не решаем проблемы. Бесцеховая структура обнажила проблемы и в других сферах деятельности завода.

Логичным был второй шаг: всех, кто находился в цехах под управлением старших мастеров и занимался замерами технологических параметров, мы вывели из их подчинения и создали независимую структуру. И тут-то началось! Вдруг у нас сортность упала на 200 ваннах (по высшим сортам), а ведь это качество нашей продукции. Сразу появились вопросы «сверху»: что у вас случилось? Количество проблемных ванн резко увеличилось. Выход угольной пены оказался не 20 кг/т, а 33 кг/т, вывоз анодных кусков – не 30 тонн в месяц, а 330 тонн. Неприятно, но мы это выдержали. Вот такой шаг. У вас тоже, я думаю, есть такие проблемы. И надо иметь мужество, чтобы так поступить.

Два шага сделали, а что же дальше? Хочу, чтобы вы поняли: когда делаешь первый шаг, то видишь второй шаг, но третий почти не виден. Если ты сделал второй шаг, то стал проявляться третий шаг, четвертый почти не виден, сделаешь третий шаг и точно увидишь четвертый, пятый не виден. Видите, бессмысленно писать программу, развитие идет по шагам.

Наш третий шаг – это узкая специализация людей. Электролизники, допустим, делают самую важную операцию, а в это время возникает анодный эффект. Рабочий бросает операцию, идет устранять анодный эффект в течение 2–5 минут, возвращается и доделывает оставленную работу, и так сплошь и рядом. Мы разделили эти вещи и самые важные операции отдали людям высокой квалификации, чтобы они ни на что больше не отвлекались. При этом подняли им заработную плату. Мы рабочих поделили на богатых и бедных, это неправильно, я вам сразу говорю, и это не стыкуется с принципами производственной системы, но на тот момент это было необходимо. Когда мы начинали создание этой системы, бен Ладен – это была еще самая слабая кличка для меня на заводе. Мы разделили рабочих на богатых и бедных, примерно 50 на 50, столкнули лбами. У нас была ситуация, когда два человека дружили, а жены их рассо-

рились: «Вы теперь богатые, а мы бедные». Когда мы их разделили, мы основным рабочим добавили, а у вспомогательных убавили заработок. Это логично, выполнению второстепенных работ легко обучить, соответственно, заработок должен быть ниже, чем у высококвалифицированных работников. Разрыв зарплаты высоко- и низко-квалифицированных работников был в два раза. Специализация позволила нам существенно повысить качество труда, снизить количество отклонений.

Четвертый шаг. У нас работы ведутся в три смены (с 7:00, с 15:00, с 23:00). Тогда мы мыслили так: человек, работающий днем, и человек, работающий в ночную смену, – два разных работника, хотя мы говорим об одном и том же человеке. Ночью он менее сконцентрирован, хочет спать, ошибается и т. д. А ошибки – это снижение производительности труда, нарушение техники безопасности. Обдумав ситуацию, мы нашу работу организовали так, что все основные операции стали производиться днем. Мы большую часть людей вывели на работу в день.

Кстати, очень важный момент: когда мы делаем шаг, то не идем к людям с идеями, мы идем к ним с конкретным предложением. Конечно, прежде мы собираемся в заводоуправлении, думаем, спорим, но к людям выходим не с идеями, а с конкретными цифрами и мероприятиями, что со всего этого лично будет иметь электролизник, крановщик, анодчик и т. д. Каждый шаг необходимо сопровождать встречами с коллективом.

Когда мы каждый свой шаг реализовывали, я проводил до ста пятидесяти встреч в месяц с персоналом корпусов. В день я проводил по четыре-пять встреч. Вечером ноги еле передвигал, всего трясло от усталости. На встречах очень важно донести информацию до работников, достучаться до них. Важна эмоциональная подача. К примеру, меня, когда я в раж вхожу, самого трясет. Когда заканчиваю говорить, я у них спрашиваю: «Чего молчите?» И обычно слышу в ответ: «Обтекаем». Но у меня были и неудачные встречи. Из ста встреч четыре-пять были неудачными, и в этом случае я всегда брал ответственность на себя, так как виноват я сам. Вот сидят двадцать два человека, равнодушные, и я вижу, что они не поняли, не достучался я до них. Приходилось встречаться с этим коллективом еще раз. Я повторяю, что были такие неудачные встречи, но было их немного. Почему были неудачные встречи? Просто не хватало времени как следует настроиться и подготовиться.

### ***Для успешной реализации шага нужно иметь 75 % сторонников***

Почти всегда мы использовали для внедрения шага социальные опросы. Для того чтобы узнать, как люди относятся к конкретному мероприятию, соцопросы мы проводили до внедрения шага и после. Для успешной реализации шага нужно иметь 75 % сторонников. Ты имеешь 50 %, начинаешь решать, совещаться, разговаривать, выяснять и добиваешься еще 25 %. Достиг 75 % – все, успех гарантирован, неудача уже исключена. Так вот, когда мы сделали специализацию и вывели людей в день, что для алюминиевой промышленности вообще не типично, мы увидели пятый шаг.

Шаг пятый – ликвидация сменных мастеров. Если все работы выведены в день, то какой смысл с 15:00 и в ночь держать высокооплачиваемого контролера? Понимаете, мы работали, руководствуясь неверными принципами. Мы контролировали людей, а нужно контролировать технологию. Прибавьте к этому еще мастера смены. Мастер смены – это тот, кто вносит ненужное напряжение и вольно-невольно провоцирует конфликт. Вся смена работает, но есть один человек, который ходит в белой каске и ничего не делает, ходит, смотрит и, безусловно, вызывает раздражение. С 15:00 и в ночь ведутся самые примитивные работы: гашение, подгартывание. Зачем нужен сменный мастер? Мы ликвидировали сменных мастеров. Для начала в 25-м корпусе, а это опять встречи, разъяснения. Рабочие говорили: «Ну как мы будем без сменных мастеров?» Мы задавали ответный вопрос: «А тебе лично он нужен? Какой в нем смысл?» Деньги от сокращения пяти сменных мастеров отдали рабочим.

Как только начали сокращать сменных мастеров по заводу, началась буря! На заводе 125 сменных мастеров, у каждого есть родители, родня, знакомые – мощная группировка, которая направлена против тебя. Понимаете, какое было давление? Важно было в этот момент выстоять, и мы выстояли. У нас были проверки, были предписания, мы все их отбили. На сегодня ни в одном корпусе у нас сменных мастеров нет. В смене есть электролизник шестого разряда, мы его назначили бригадиром смены. Он «пахарь», пашет без стеснения, работы все контролирует, он в одежде электролизника, у него в трудовой книжке стоит запись: электролизник шестого разряда. Он не мастер смены, это такой же электролизник. Мы спросили у людей: «К кому вы обратитесь в трудной жизненной ситуации в первую очередь?» Как вы думаете, что они написали, отвечая на этот вопрос? Там не было профсоюза, не было мастера смены, не было родственников. Нормально? Там был бригадир, старший мастер на втором месте, даже я там был где-то в конце, но там не было сменного мастера, начальника цеха.

Этот шаг был очень интересен, к нам приезжали учиться. Пока наша практика не получила распространения, потому что, скажем так, покусались на святое – на мастеров. Не забывайте, что, сокращая мастеров смен, мы также нанесли удар по сложившейся системе обучения инженерно-технических работников. Раньше обучаться в вузы шли с уверенностью в дальнейшем работать как минимум мастером смены, сейчас такой уверенности нет. Это был наш пятый шаг.

И так шаг за шагом. Уже реализовано 24 шага. Какой будет последний шаг? Будет ли он? Будет. Я вам скажу – это ликвидация должности управляющего директора.

Какой самый лучший контроль?

**Студент ВШБ:** Самоконтроль.

**СФ:** Один из эффективных способов организации самоконтроля – это командная работа. Команда должна быть от трех до пяти человек. Не меньше трех, не больше пяти. А почему? Если два человека – договорятся, если больше пяти – уже нестабильная группа, она может разделиться. Наши малые бригады сформированы по принципу командной работы. Они работают вместе и выполняют одни и те же операции, отвечают за 22-24 электролизера, их действия пересекаются. Если один сделал работу некачественно, то последствия придется устранять всем. Это никому не нужно. По такому принципу реализован самоконтроль. Внешний контроль нашим работникам даром не нужен. Внедрение командного принципа работы – это еще один шаг по формированию лояльного коллектива. Один человек может уволиться, но когда команда работает, они друг к другу привязываются, у них хорошие взаимоотношения, никто не хочет покидать команду, а чтобы уволились все члены бригады – маловероятно. С формированием команды изначально идет контроль друг за другом, далее – доверие, уважение, совместное проведение отдыха и т. п. Если с кем-то что-то случится, команда поддержит. Когда мы организовали командный стиль работы, то убрали много контролеров, которые были на заводе.

Раньше у нас было восемь уровней управления: управляющий директор, директор по направлению, начальник цеха, его заместители, старший мастер, мастер-технолог, мастер смены и рабочий. Сегодня осталось только три – это директор, старший мастер и рабочий. Больше никого нет. А это уже мировой уровень. Мы производим более миллиона тонн алюминия в год. Этот результат наилучший в мире, при этом мы имеем самое малочисленное заводоуправление.

Теперь я вам хочу рассказать еще об одном очень интересном шаге, это даже круче, чем уход от мастеров смен. Все наши заводы в России работают по графику 3-2. Вы его знаете: люди работают три смены с утра, два дня отдыхают, потом три смены с 15:00, два дня отдыхают, три смены в ночь, два дня отдыхают. Так вот этот график всю нашу экономику гробит, т. к. у нас на данный момент времени из пяти человек работает один, а четверо отдыхают. Как видите, здесь есть возможности совершенствоваться. Мы начали переводить рабочих на график 4-2 –

это график в два потока. На график 5-2 – это один поток, когда люди работают с понедельника по пятницу, суббота и воскресенье – выходные. Раньше мы график 5-2 серьезно не воспринимали, ведь у нас непрерывное производство. Но в ходе развития мы нашли решение, как вывести большую часть людей на этот график работы. Насколько я знаю, норвежцы не смогли это реализовать, а мы сделали. У нас электролизник 6 разряда не работает в выходные дни плюс красные дни календаря. Но для того чтобы это реализовать, было сделано много шагов, проектов улучшений. На мой взгляд, это самое весомое, что нам удалось сделать.

Каждый шаг приводит к высвобождению людей. Если вы сделали шаг, а у вас люди не высвободились, не питайте иллюзий, это был не шаг, вы что-то сделали не так. Каждый шаг приводит к увеличению производительности.

Продолжим нашу беседу. Я не учился, кроме института, нигде, я не заканчивал Высшую школу бизнеса, как вы, т. е. вы более образованны, чем я, это так. Попробуйте пройти тест.

У человека есть три пути, чтобы поступить разумно. Какие это пути?

Студенты ВШБ высказали несколько мнений.

**СФ:** Так вот, это размышление, подражание и опыт.

Каждый выбирает свой путь. Размышление – наиболее благородный путь, подражание – наиболее простой путь, опыт – наиболее «горький» путь. К сожалению, мне не у кого было учиться или подражать, поэтому у меня осталось только два пути поступить разумно – размышление и опыт. Это я к тому, что, в сущности, вам придется внедрять собственную производственную систему. Есть вопросы?

**Студент ВШБ:** Какие-нибудь неудачи у вас были? Что хотелось сделать, но не получилось?

**СФ:** По большому счету не было ни одной неудачи, все шаги были просчитаны, выверены. Можно допустить неудачу в личных отношениях, а это производство, здесь неудачи не должно быть. Ваше неверное решение аукнется сотням людей, поэтому, чтобы выйти к людям, все просчитайте, слушайте людей, обсуждайте, когда уже будете уверены, внедряйте. И вообще, знаете, ваш внешний вид, ваши слова, ваши глаза должны всем внушать уверенность. Если вы будете нервничать, дергаться, сомневаться, когда решение уже принято, людям это передастся, все смотрят на вас, вы – представитель власти. Власть, конечно, сладкое слово, но прежде всего это ответственность. Я уже об этом говорил. У нас общество перевернуто с ног на голову – чем больше прав, тем меньше ответственности. В России вся ответственность внизу, а не вверх. Мастер смены – это гениальное изобретение периода социализма. Для того чтобы один мог ночью сладко спать, кто-то другой должен быть на производстве. Тот, на кого можно было бы показать пальцем и в случае чего на него повесить уголовное дело.

Мастер смены – это «стрелочник», который при возникновении каких-либо проблем несет ответственность, в том числе и перед законом. Все было прикрыто таким мастером смены, он всегда был «стрелочником». Никто не хотел решать проблемы. А когда убрали мастера смены, то проблемы, копившиеся годами, проявились сразу. И люди оказались не подготовленными, и ТБ никто не соблюдает, и техника у нас ломается. Убрав мастера смены, мы увидели все эти проблемы и начали их решать. Решил – оздоровил обстановку. Когда мастеров убрали в корпусе № 25, я каждое утро туда приходил, мне уже работяги говорили: «Да все нормально будет, не переживайте». Это было 1 августа 2006 года, далее еще две серии, а потом уже пачками увольняли мастеров, потому что уже поняли, что нужно делать. А в это время мастера смен подыскивали себе работу на других заводах, многие уехали в другие города. Действовали мы очень оперативно, буквально за полгода убрали всех мастеров смен.

Здесь есть один момент: действовать надо быстро. Когда человек знает, что его сократят, как он будет работать? Вот, допустим, с 1 октября мы переводим людей на узкую специализацию, делим их на богатых и бедных, об этом шаге все были оповещены, только не знали, кто куда попадет. Реально не знали, потому что бригадир, генеральный бригадир, стар-



ший мастер решали, кем будет конкретный человек после перевода – технологом с зарплатой 40 000 руб. или гасильщиком-гартальщиком с заработной платой 20 000. Кое-где за 15 дней объявили: ты в технологи, а ты в гасильщики. Понятно, те, кто знал, что будет гасильщиком, практически перестали работать. Другие серии до последнего держали все в тайне. То есть знали генеральный бригадир, бригадир звена, кто будет работать у него в бригаде, и старший мастер, потом объявляли непосредственно перед переводом. Какой путь верный, выбирайте сами, смотрите по обстановке. Нет готовых рецептов, нет гарантии. Я бы сказал, что это работа старшего мастера, он знает своих людей лучше. Не вздумайте замыкать на себе буквально все нити управления, не надо, вы ошибетесь. Трудно поверить, но у нас сегодня электролизники сами принимают решение, делать им технологическую обработку или нет. А раньше, три года назад, это делали главный инженер, директор по производству. До чего доходило: чтобы оправдать свое место, директор принимал решение по конкретному электролизеру!

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.