

6+

АЛЕКСЕЙ ШИЛОБОДИН

СКАЗКИ ПАЙСЕР»

или

**ПЕРВЫЕ ШАГИ ПОСТРОЕНИЯ
КУЛЬТУРЫ ПРОИЗВОДСТВА
В РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ**

Алексей Шилободин

**Сказки о «Пакере», или
Первые шаги построения
культуры производства
в российской компании**

«ЛитРес: Самиздат»

2019

Алексей Шилободин

Сказки о «Пакере», или Первые шаги построения культуры
производства в российской компании / Алексей Шилободин —
«ЛитРес: Самиздат», 2019

28 лет опыта предприятия осмыслено и рассказано на 580 страницах.
Ничего не осталось за кадром - открыто и доверительно делимся, чтобы
заряжать энергией и заражать добром. Книга об опыте построения культуры
производства в российской компании, как фундаментальной основы её
организации, управления и успешного развития. Более 300 компаний в год
посещают наше предприятие, а кто-то не один раз, многие из них становятся
нашими партнерами и перенимают наш опыт.

© Алексей Шилободин, 2019

© ЛитРес: Самиздат, 2019

Содержание

Конец ознакомительного фрагмента.

76

Алексей Шилободин

Сказки о «Пакере», или Первые шаги построения культуры производства в российской компании

Аннотация

«Нет сказок лучше тех, которые создает сама жизнь», – сказал однажды великий сказочник Ганс Христиан Андерсен. И это действительно так: книга «Сказки о «Пакере» создана самой жизнью. В их основе – мечта, цель, почти сказочная для отдельно взятого российского предприятия – стать одним из лучших самообучающихся, саморазвивающихся и быстродействующих предприятий в мире. Да ещё волшебный посох к этой мечте, который зовется культура производства. Да ещё светлая вера в добрый исход всего дела. Чем не сказка? Но мы то знаем, что в каждой сказке – «намек, добрым молодцам урок». Надо только внимательно приглядеться. А там уж решать каждому самостоятельно – насколько сказочное может уживаться с реальностью на пути компании из Башкортостана к выбранной более четверти века назад цели.

От автора – вступление



Алексей Шилободин

По годам научно-производственная фирма «Пакер» сравнительно молодая – едва подбирается к трем десяткам. Но статус компании определяется не годами, а делами. А они таковы:

сегодня компания из города Октябрьский, что в Башкортостане, является одним из лидеров отечественного рынка разработчиков и производителей пакерно-якорного оборудования и скважинных компоновок. Её продукцией и сервисными услугами пользуются практически все предприятия нефтегазового комплекса России. С каждым годом растут объемы экспортных поставок.

По итогам национального рейтинга инновационных компаний «ТехУспех» в течение последних шести лет НПФ «Пакер» входит в ТОП-100 высокотехнологичных и быстроразвивающихся компаний нашей страны в номинации «Средние компании». «ТехУспех» – первый в России подобный рейтинг, который сравнивают с рейтингом инновационных компаний журнала Forbes. Впервые его результаты были представлены на Московском международном форуме «Открытые инновации» в 2012 году, а уже в следующем году НПФ «Пакер» стала номинантом этого рейтинга.

«Ну что же, – спросит читатель, – разве в стране сегодня мало достойных представителей, являющих пример высокоэффективных инновационных компаний?»

Нет, конечно, не мало, они есть во всех отраслях российской экономики. И каждая со своей философией, миссией, стратегией, своим корпоративным набором секретов и рецептов, позволяющих подобрать ключики к ларцу, где скрыты сокровища производственного успеха.

Но НПФ «Пакер» случай особый. Его собственник и руководитель Марат Нагуманов все эти годы строит культуру производства, как фундаментальную основу организации, управления и развития современной компании. Строит комплексно и последовательно, наполняя её собственным производственным и социальным смыслом, который выходит далеко за рамки отдельного предприятия.

Наша книга об этом. Но это не методичка по построению культуры производства современной российской компании, ни, тем более, попытка некоего научного изыскания.

Хотя, признаюсь, было очень интересно заглянуть в глубь истории, связанной с рождением и судьбой производственной культуры, пониманием её значения и роли. Сотни отечественных и зарубежных исследователей, десятки научных школ и концепций лишь подтвердили значимость этого феномена и явили немало удивительных открытий. Многие из них упомянуты в этой книге и, по мнению автора, будут интересны любому читателю. Но главное – дадут ему возможность глубже понять суть пакеровского опыта.

В основе «Сказок о «Пакере» лежит творческий метод журналистского расследования и наблюдения, которые велись в течение нескольких лет. Автор прежде всего старался понять несколько ключевых моментов. Во-первых, какую роль играет культура производства в сфере развития и управления успешным предприятием. Во-вторых, что изменяется благодаря ей в сознании человека на производстве и в самой компании. И в-третьих, как отражаются эти изменения на персонале компании, экономике и социальной жизни региона, межрегиональном уровне и страны в целом?

Подобный метод позволяет, не вступая в научную полемику, дать простор не только собственным наблюдениям и мыслям автора. Он дает возможность посмотреть на эту «стройку» глазами её многочисленных соучастников-партнеров из всей возможной среды сотрудничества – сфер бизнеса, образования, власти и общественных структур. Получились «Сказки о «Пакере» – истории в разных жанрах, искренние и непредвзятые, наполненные единым смыслом, который выразил когда-то в своих знаменитых строчках мудрый Руми: «Разве ты еще не знаешь? Свет, который освещает мир – это твой собственный Свет».

Слово к читателю

Марат Нагуманов, директор НПФ «Пакер»

Уважаемые читатели! Большинство представителей отечественного бизнес-сообщества уже давно поняло, что не может быть сегодня иной альтернативы успешной деятельности и развития, кроме как меняться инновационно. Это трудный, часто неизведанный путь, требую-

щий сложного выбора, новых знаний и нового опыта. Но главное – кардинальной перестройки устоявшихся стереотипов в понимании того, что представляет собой современное промышленное предприятие, как оно должно создаваться и управляться, по каким законам жить, какую меру ответственности принимать на себя перед человеком на производстве, государством и обществом.

Мы выбрали свой путь. И называется он «Построение культуры производства в современной российской компании», как базовой основы её успешной деятельности и развития. Путь, по вектору которого выверяем свои дела и достижения, и который должен вывести «Пакер» к стратегической цели – стать одной из лучших самообучающихся, саморазвивающихся и быстродействующих компаний в мире.

Книга, которую вы держите в руках, по сути, стала своеобразной рефлексией пройденного этапа развития НПФ «Пакер» на этом пути: мы постарались провести анализ ошибок и проблем, извлечь из всего пройденного и сделанного важный и полезный опыт. Причем не только для самой компании, но и для наших многочисленных партнеров в сфере бизнеса, власти и общества.

Но поскольку мы находимся в самом начале движения к стратегической цели развития компании, то в этой книге мы рассказываем вам не только о том, чего уже достигли. Мы представляем читателям наши мечты, наше видение будущего, которое отражается в конкретных делах, планах, проектах и новых замыслах. И если где-то и что-то не получается – считаем это нормальным. На этом неизведанном ещё пути нельзя без ошибок. Главное – мы распахнули дверь перемен, к которым стремимся, и через которую будущее входит в нашу жизнь. И нам бы очень хотелось, чтобы эти перемены происходили не только в нашей компании, но и у каждого её партнера из всей возможной среды производственного коммерческого и социального сотрудничества.

Это ключевой мотив из всего сказанного выше, который привел нас к идее написания данной книги. Моё стремление, как собственника и руководителя компании, в следующем: самому научиться кооперироваться, строить системный бизнес на стыках партнерских интересов и развиваться вместе. Поэтому, прежде всего, я рассматриваю эту книгу, как своеобразный призыв к тесному взаимодействию со всеми, кто ведет устойчивый бизнес, смотрит далеко в будущее и ставит долгосрочные цели развития. А таких предприятий в нашей стране уже немало. К ним мы и обращаемся: нам по пути, выходите на контакт с нами, приезжайте, давайте кооперироваться, взаимодействовать, сообща создавать новые партнерства не только для экономического блага страны, но и социального блага всего общества. Не на день-два – вдолгую.

Мне бы очень хотелось, чтобы эта книга подвигла наших нынешних партнеров к дальнейшему укреплению и развитию подобной бизнес-кооперации, а потенциальных заставила задуматься о её возможностях и перспективах. И сделать свой первый шаг к такому взаимодействию.

Сегодня в продвинутом бизнес-мире корпоративная культура понимается как ресурс для успешного достижения бизнес-целей. Для многих думающих бизнесменов корпоративная культура давно уже не пустая декларация, а, действительно, реальное средство получения дохода, профессионального роста, качественного улучшения бизнеса, инструмент урегулирования внутрикорпоративных взаимоотношений. Важной задачей корпоративной культуры является создание единой команды, а на ее основе – единства духовных ценностей, т.е. командного духа ее членов как внутри корпорации, так и за ее пределами. Устойчивая система ценностных координат, принятая и разделяемая всеми сотрудниками организации, упрощает взаимодействие между ее членами и партнерами.

Ирина Хангельдиева, доктор философских наук, профессор

(«Корпоративная культура как стратегический ресурс бизнеса» – Альманах центра общественных экспертиз. 2008 год)

Глава I

Кто кого «кусает» в «Пакере»?

Марат Нагуманов: Вот сижу я, директор, с вами, трачу время, а бизнес страдает. И я думаю: надо мне это или не надо? Приехал корреспондент, посмотрел компанию, пообщался и пусть свое мнение высказывает. А какое? Вот-вот, формировать это мнение мы начинаем с процедуры встречи и приема гостей, которой отводим очень важную роль: флаг приезжающей компании, приветствие на экране, бейдж, чай, обед, экскурсия, интервью с кем желают, фото, подарки, сувениры... И не для того, чтобы пустить пыль в глаза. А для того, чтобы гости почувствовали фирменный стиль приема, как само собой разумеющийся элемент нашего поведения. Чтобы они вернулись домой и, как минимум, посмотрели на свое предприятие другими глазами. Начали сравнивать и задумались о собственных переменах.

Корреспондента кормят новости

Очерк с пристрастием

Что делаем мы и чего не делают обезьяны

Корреспондента кормят новости

Апрель 2014 года. Очередная поездка по редакционному заданию. На этот раз – в Башкортостан, в приграничный с Татарстаном город Октябрьский. Здесь находится научно-производственная фирма «Пакер», среднее по меркам бизнеса предприятие. Все бы ничего: ну выпускает компания востребованную продукцию, ну вышла в лидеры на рынке пакерно-якорного оборудования и скважинных компоновок, ну обеспечивает весь цикл их разработки, производства, поставок и сервисного обслуживания практически для всех ведущих предприятий нефтегазового комплекса России и ближнего зарубежья, ну простирает экспортные амбиции ещё дальше... Мало ли в России успешных предприятий, более глобальных по масштабам производства и влияния на экономику не просто города, региона, но и всей страны?

Всё так, всё так. Но НПФ «Пакер» – золотая жила для любого журналиста: уже не первый раз приходится слышать, что директор компании творит (не в смысле безобразничает, а в самом что ни на есть высоком значении этого слова) нечто такое, что не вписывается в привычные представления о частном бизнесе. А если это так, считай нарвался на новость, которая поднимет и твой журналистский рейтинг, и рейтинг издания. А что такое новость, уважаемый читатель? В устоявшемся журналистском понимании – это информация, о которой широкая публика не знала до ее публикации. Она сообщает о неизвестном доньше, часто необычном событии и факте.

В годы студенческой жизни на филфаке МГУ одно из толкований новости определялось так: новость – это нарушенное однообразие в череде происходящих событий, отклонение от их естественного хода. Самое образное и точное понимание подобного толкования дал в свое время американский журналист Джон Богарт: «Когда собака кусает человека, это не новость, потому что такое случается часто. Но когда человек кусает собаку – это новость». Так кто кого «кусает» в «Пакере»? Что здесь делают такого, чего не делают другие? Об этом и нужно было написать.

Очерк с пристрастием



Тот, пятилетней давности материал, назывался «Очерк с пристрастием». С него и началось творческое содружество автора с директором компании и её собственником Маратом Нагумановым, результатом которого стала эта книга. Почему так произошло

– об этом в самом очерке, часть которого хочется привести без изменений. Всё было так, как было.

...Сидим едим, директор и я, собкор известного республиканского издания.

– Пока не поедите, разговаривать не буду.

Ем и слушаю, бросаю взгляды по сторонам. Звонок на директорский телефон.

– Совещание? В одиннадцать? Давай перенесем, а то пока буду ходить по совещаниям устану и разговаривать с корреспондентом будет тяжело, чтобы передать ему всю необходимую информацию.

А корреспондент пока не может понять, что, собственно, происходит. Встретили на проходной минута в минуту. Накапывал дождик. Тут же обратили внимание на специальную подставку с зонтиками: «Пожалуйста, это для сотрудников и гостей». А от проходной до административного здания всего ничего – метров сорок-пятьдесят. Однако... В вестибюле электронное панно. На нем приветствие с информацией о корреспонденте и пожеланием удачного посещения компании. Еще несколько шагов – и навстречу идет приветливый улыбающийся человек.

– Добро пожаловать! Марат Нагуманов, я работаю здесь директором. Давайте сфотографируемся! И фотограф уже наготове, здесь же, у барельефа основателя компании Мирсата Нагуманова. Ну кто ещё так встречал тебя, корреспондента, да еще такими словами – «я работаю здесь директором». Это ироничное поначалу представление с годами обретет свой особый смысл и содержание. Ты поймешь, какая огромная пропасть лежит в понимании собственника и руководителя «Пакера» вроде таких привычных слов – быть директором или работать им. Но это всё придет потом.



Марат Нагуманов: Прием гостей компании один из ключевых моментов. И это должна быть четко отработанная креативная система.

А сейчас сидим в маленьком уютном, человек на десять, банкетном зале, вернее очень комфортной переговорной, где директор встречается и беседует не только с гостями, но и собственными сотрудниками. Хорошо сервированный стол. Ем кашу и директор ест кашу, очень вкусную, пьем чай с медом. Кошусь на отдельную подставку рядом: флажки с символикой НПФ «Пакер» и издания, которое представляет журналист. Когда успели изготовить? Слушаю монолог директора. Рука тянется к диктофону, но пока не хочется делать лишних жестов, чтобы не прервать ход мыслей собеседника.

А его манера говорить рушит привычные стереотипы: каждая мысль, как мазок кисти художника, ярка и образна. Но поначалу понять логику мышления Марата Мирсатовича весьма сложно: «Человек думает языком, я говорю и одновременно ищу решение». Но в этом он весь: не сам ведь напросился в гости – к нему приехали. А раз так, слушайте, буду говорить обо всем, что меня интересует, волнует, что сделал и как. Но более о том, что хочу сделать – от замысла построения культуры производства в отдельно взятой российской компании, которая зовется «Пакер», до обустройства всей отечественной промышленности.

– Я не хочу быть просто самым лучшим и красивым. Я хочу, чтобы система компании работала и развивалась без меня;

– Инструментарий, который дают сегодня теоретики развития предприятий, не всегда встроен в практику. Значит, не может работать с учетом культуры производства и развития компании. Надо искать свой путь;

– Принимаем нового сотрудника, мне говорят: «Надо». А я: хорошо, примем, а мы станем продавать больше? Дайте мне обоснование приема;

– Где деньги? Где cash? Где файда¹?

– Отношения между партнерами должны быть в первую очередь переведены с денежных знаков на доверие, взаимоуважение и честность;

– Мы как делаем – приглашаем хорошего специалиста и диагностируем компанию по какой-нибудь проблеме. Он объясняет нам, какие мы бестолковые. Мы медленно умнеем и только потом начинаем работать...

Отдельные мазки, пока ещё весьма далекие от логической завершенности, заставляют напрягаться и искать путь к обобщениям. А директор «Пакера» продолжает свой монолог, выверяя его содержание по понятному пока ему одному вектору.

Уехал не шокированным – почему?

– Вот сижу я, директор, с вами, трачу время, а бизнес страдает. И я думаю: надо мне это или не надо? Приехал корреспондент, посмотрел компанию, пообщался и пусть свое мнение высказывает. А какое? Вот-вот, формировать это мнение мы начинаем с процедуры приема гостей: флаг приезжающей компании, приветствие на экране, бейдж, чай, обед, экскурсия, интервью с кем желают, фото, подарки, сувениры... А относимся мы с одинаковым уважением ко всем.

Если мы удивим корреспондента, как и любого другого гостя, значит, он нас запомнит и индивидуализирует. А потом напишет о нас, похвалит, расскажет тем, кто не приехал, а те – другим. Понятно, да? А у каждого «сват и брат» есть и в бизнесе, и во власти. Нас похвалят и те, кто у нас не был! Эффект вируса. Вирус «ООО НПФ «Пакер» – самая лучшая компания» разлетелся! И свои начинают верить, и другие. И те, другие, может, тоже попробуют внедрить наш опыт.

Поэтому задача номер один – ошарашить, чтобы компанию уже точно не забыли и не перепутали с другой, рассказали о ней тем, кто здесь не был. Причем ошарашить не самоцель, а дать возможность каждому нашему гостю почувствовать фирменный стиль приема, как само собой разумеющийся элемент нашего поведения, а вместе с приемом – более детально рассмотреть и всю картину, которая зовется НПФ «Пакер». Задача вторая, а она продолжает первую, не менее важная – нужно, чтобы у наших гостей что-то сдвинулось от увиденного в голове и екнуло в сердце. Чтобы они вернулись домой и, как минимум, посмотрели на свое предприятие другими глазами. Начали сравнивать и задумались о собственных переменах. А желание измениться – это уже первый шаг к реальным действиям.

Вот так, общими усилиями, и будем менять себя, предприятия, их культуру и страну. Из-за границы приезжают, смотрят, я говорю: у нас в России везде так. Если бы каждый делал подобный прием, нас бы в мире уважали ещё больше. Вы поняли, почему к нам приезжают? Мы лучшие! А если человек уедет от нас не шокированным? Понятно, что будет, да? – завершает очередной монолог владелец «Пакера».

¹ Файда (тат.) – польза, выгода, прибыль



Представители компаний «Бюро Веритас» (Bureau Veritas), «ЭксонМобил» (ExxonMobil), «Эксон Нефтегаз Лимитед» (Exxon Neftegas Limited), «Бейкер Хьюз» (Baker Hughes, a GE Company) в НПФ «Пакер»

Да-а. Конкретно, эмоционально и интересно. Впрочем, директор на то и директор – он может грамотно ошарашить и навешать корреспонденту столько лапши на уши – мама не горюй. Поэтому сижу, слушаю, киваю, вроде как соглашаюсь, но уже раскидываю в голове разные комбинации вопросов, да еще с хитрыми наживками – сам ошарашу, поставлю в тупик, выведу тайны, поймаю на неискренности... Но пока деваться некуда: главный носитель информации перед тобой. И действительно шокирует. Прежде всего нестандартностью мышления, своеобразной логикой с неожиданными зигзагами и поворотами, что и подкупает, заставляет включать мозги.

Высший пилотаж собеседника – не только что говорит, но и как говорит. Чай остывает, мед, а также конфетки, шоколадки – любимые сладости корреспондента – остаются нетронутыми. Не до них, хочется слушать и дальше – цепануло. Желание подключить вопросы-провокации отпадает с каждой минутой. Зато усиливается желание не в простом интервью, а в беседе. Доброй и искренней, чему способствует позиция директора, отменившего ради встречи с корреспондентом все текущие дела. Да не на минуты – на часы. Это дорогого стоит. Начинаешь понимать – не блажь директорская вовсе, не способ пустить пыль в глаза и показать якобы особое расположение к корреспондентской особе. Это и есть фирменное расположение и уважение к каждому гостю без всякого якобы. Корпоративный этикет, естественный и доброжелательный.

Вот так, едва переступив проходную, корреспондент оказался зараженным фирменным вирусом с названием «Пакер». И болезнь эта начала прогрессировать с каждой новой встречей и знакомством с жизнью и деятельностью компании.

Как «продать» компанию гостю?

В «Пакере» разработана целая система приема гостей, состоящая из внушительного ряда самых разнообразных процедур, в которые вписан сам директор и все, кто будет задействован в той или иной процедуре. Почему так много? Потому что гостей много, и каждый едет по своим делам. Кто по работе, кто за помощью, кто на экскурсию... И всем нужно обеспечить такой прием, какой соответствует цели посещения и планируемым результатам. Сам директор считает, что в этом вопросе предела совершенству нет и постоянно регулирует по ходу то одну, то другую процедуру.

– Прием гостей компании один из ключевых моментов. И это должна быть четко отработанная креативная система. Пока приходится координировать по мелочам то одно, то другое самому. Но хочется найти ответственного за этот процесс, грамотного и творчески настроенного, а также подобным образом подобрать всех организаторов и участников той или иной процедуры приема гостей, – сетует Марат Нагуманов.



Участники семинара «Европейская социальная хартия» в НПФ «Пакер»

Директору, конечно, известны, как он сам выражается, все косяки в этом вопросе. Но гости их не замечают. Каждого, кто переступает проходную предприятия, проверено журналистским опытом, с первых шагов очаровывает именно эта гостеприимная атмосфера приема, мастерство директора «подать блюдо на стол» так, чтобы гость сразу почувствовал – оно предназначено исключительно для него. Все четко, ясно, без проволочек и задержек, без привычных для многих предприятий запретов – сюда ходи, туда – не ходи, с этим говори, с тем ни-ни, да ещё с намеками – пора бы и время знать... Но кто не ценит чужой труд и чужое время, тот вряд ли ценит и свое.

В Пакере «продать» компанию гостю – часть бизнеса, специфический процесс, но не заформализованный, а естественный во всех своих проявлениях. И процесс этот с первых шагов посещения предприятия волей-неволей сразу начинает ассоциироваться с тем новым и неизведанным что ждет тебя в этих стенах, и зачем, собственно говоря, тебя привело сюда журналистское любопытство. И это новое и неизведанное называется привычными вроде словами – культура производства. Её познание в НПФ «Пакер» и начинается с этих процедур приема гостей, с роли в этих процедурах директора, его умения общаться с людьми разного статуса и социального положения, с первых минут укреплять эти связи, а не обрывать их своим невни-

манием или пренебрежением. Очень редко кому из руководителей удастся «снять корону» и вести себя подобным образом.

– Но мы также, – добавляет Марат Нагуманов, – в отличие от многих других, стараемся не скрывать проблемы. Я сразу шокирую гостей: бардак тут, бардак там. Но к нам ведь приезжают люди подкованные, специалисты, профессионалы, которые понимают, куда они попали и о чем я говорю. У меня любимый вопрос к ним: а вы сделаете лучше? Многие отвечают: «Сделаем». И мы, отвечаю, будем дальше развиваться и вот так, сообща, делать сильнее экономику России, а глобальный мир добрее и теплее!



НПФ «Пакер» с высоты птичьего полета

Что делаем мы и чего не делают обезьяны

Веселая история о культуре производства. А выужена она в интернетовском море, где подобных историй пруд пруди.

«Работал года три назад на заводе. Небольшой такой заводик со сотни три рабочих.

Выхожу из отпуска, прохожу через проходную и вижу: дворник дядя Миша метет асфальт. Да не просто метет, а в белоснежной рубашке! Да что там в рубашке – брюки со стрелками, ботиночки блестят.

– Что такое?

– Да вот, хозяин ездил за границу, то-ли в Гонконг, то-ли в Китай, увидел как там рабочие ходят и нам по две рубашки, брюки и ботинки выдал. И работать в них велел.

– Каждый день что ли так работаете?

– Нет, сегодня хозяин приехать должен, вот и оделись.

Иду дальше – слесари, сантехники, электрики – все-все в белых рубашках!

В токарке тоже в белых рубашках!

Наконец приехал хозяин. Ходит по заводу, смотрит производство, и между делом говорит:

– Вот, смотрите: все в белых рубашках, и сразу видно культуру производства. Теперь не стыдно и зарубежных партнеров на завод привезти.

Говорю негромко и в сторону:

– Теперь ещё всех стиральной машинкой «Индезит» и пачкой порошка «Тайд» премировать нужно, а то уже к вечеру вся эта «культура производства» станет грязной и мазутной.

Хозяин не услышал, а вот гендиректор глянул как-то косо, глаза страшные сделал и кулак показал.

P.S. А премию нам всё-таки урезали. Всему заводу. И без всяких объяснений. Злые языки говорили – хозяин, мол, так компенсирует затраты на спецодежду и культуру производства».

Тянет на анекдот рассказ блогера. Да смеяться не хочется: знакомая картинка, различные интерпретации которой можно найти повсеместно.

От *perpetuum mobile* к его культуре

Если почитать научную литературу, то в ней не найдешь однозначного ответа на вопрос, что такое культура производства. Каждый исследователь и каждая научная школа дают свои дефиниции, короткие и развернутые, как стараются ответить и на другие, не менее важные вопросы. А именно: как формируется культура производства и как определяется уровень её развития, в чем её главные функции в современных условиях, каковы цели и задачи...

Производство, если взять его привычную экономическую суть, это своего рода *perpetuum mobile* – вечный двигатель экономики, процесс, преобразующий материальные и сырьевые ресурсы в готовый продукт, а также создающий нематериальные блага и услуги. С этим более-менее всё понятно: подобное толкование найдешь в любом учебнике. А что за зверь такой – культура производства? Попадаешь как в темный лес с множеством тропинок – поди разбери, по которой нужно идти. В разных источниках это понятие предстает в разных ипостасях – «производственная культура», «корпоративная культура», «хозяйственная культура», «организационная культура»... Да еще к каждому термину свой набор соответствующих определений. Но их сравнение, как поясняют некоторые исследователи, приводит к одному выводу – речь идет об одном и том же процессе только в разных сферах экономики. Поверим на слово. Но что же это за процесс?

Одними из первых возвели корпоративную культуру в ранг ключевого фактора, который влияет на организационное поведение и развитие предприятия, а также сформулировали её концепцию американские эксперты Терренс Дил и Аллан Кеннеди. Произошло это совсем недавно, в 1982 году, после того как американцы разложили по полочкам причины экономического взлета американских транснациональных корпораций. Они не только определили само понятие корпоративной культуры, но и отвели ей особое место во внутренней производственной среде. Корпоративную культуру стали рассматривать в качестве инструмента формирования условий, повышающих, во-первых, эффективность управления, во-вторых, обеспечивающих конкурентоспособные преимущества предприятия.

Такой подход определял конечные цели и задачи корпоративной культуры, которые сводились к главному знаменателю – воспитать чувство солидарности персонала с миссией и стратегией предприятия. На это была настроена и вся система мотивации. Концепция прижилась, её стали широко использовать при описании различных методов управления как корпорациями, так и менее масштабными предприятиями. И не только в Новом, но и Старом свете.

Сложно и попроще

За неполные четыре десятка лет появилось огромное количество исследований и толкований как самого термина производственной (хозяйственной, организационной, корпоративной) культуры, так и её сути. Само их перечисление вместе с отдельными авторами и целыми научными школами займет не один десяток страниц. Начинаешь читать – голова кругом. Но совокупность всех определений позволяет вычленить её главное смысловое ядро, суть, кото-

рая выделяет культуру производства как самостоятельное явление, имеющее своё заслуженное место под производственным солнцем.

Предложим для понимания темы лишь маленькую толику определений культуры производства. Часть из них – попроще, в рамках программы для школяров, к примеру: «комплекс технических, организационных, санитарно-гигиенических мероприятий», «условия, которые обеспечивают благоприятные для организма человека физиологические, санитарно-гигиенические и психологические условия труда»...

Часть других начинает значительно углублять видение культуры производства и расширять границы дефиниций: «совокупность нормативных требований к технико-экономическому, организационному и эстетическому уровню производства», «вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления, способ действия, которые в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия», «коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой», «уровень качества общественного процесса организации или предприятия по созданию материальных благ, выраженный в степени развития научно-технологического оснащения и созданных материальных и духовных ценностей»...

И, наконец, есть и такие определения, которые претендуют на всеобъемлющий охват всех возможных составляющих культуры производства. Тут уже уровень школьных знаний бессилен, требуется погружение в высшие сферы с охватом междисциплинарных наук. Одно из таких определений, приводим полностью, принадлежит Татьяне Ивановой и Евгении Журавлевой, авторам монографии «Корпоративная культура и эффективность предприятия». Итак, корпоративная культура это – «социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем персонала и его поведения и позволяющих организации продвигаться к успеху»...

Уф-ф, расслабимся. С первого раза не вникнуть: круто, интересно и для научной полемики. Прямо монстр о семи головах. Попробуешь визуализировать – свихнешься, как и при попытке представить бесконечность Вселенной. Нам бы чего попроще, скажем так, как определяет феномен культуры один из героев «Чужой планеты» Евгения Гуляковского – «это приблизительно все то, что делаем мы и чего не делают обезьяны». А что, мысль на первый взгляд забавная, но очень точная, и если порассуждать – философски верная. Как заметил Джонатан Свифт: «Много правды говорится в шутку».

Приют для «беспризорника»

Если совсем сжато, в общем виде, то самое распространенное и понятное толкование культуры производства в Википедии таково – «Это совокупность материальных, организационных и духовных ценностей, которые определяют уровень развития предприятия». Но в любом случае совершенно ясно, что понятие культуры производства не так однозначно. Оно отражает её многогранный характер, затрагивает не только практику производственной деятельности конкретного предприятия, но также его миссию, стратегию, базовые материальные, духовные и социальные ценности человека на производстве.

В более завершённом и системном виде все взаимосвязанные и дополняющие друг друга элементы производственной культуры представили в последнее десятилетие прошлого века российские исследователи Асан Погорадзе и его последователь Владимир Спивак. Теория культуры производства по Спиваку включает пять таких ключевых элементов – культуру условий труда, культуру средств труда, культуру межличностных отношений, культуру управления и культуру работника.

Автор не ставит целью сделать полный и, тем более, научный анализ зарубежных и отечественных представлений о культуре производства. Наша задача – показать общую картину этих представлений, чтобы далее было понятно, какую именно культуру производства, из каких кирпичиков строит директор и собственник «Пакера». В чем её уникальность? И зачем ему всё это нужно?

И на этом пути возникает вполне резонный вопрос – а что, младенец, которого американцы нарекли «Корпоративная культура» действительно родился только в начале 80-х годов прошлого века? Правильный ответ – нет, поскольку название было дано явлению, появившемуся на свет значительно раньше. Но до этого, как беспризорник, оно кочевало из производства в производство. Кто-то пытался его приютить, давал свои имена, но мало думал о родословной этого беспризорника.

В целом ряде нынешних исследований феномена культуры производства проскальзывает мысль о том, что многие её зарубежные методики и концепции построены на советском подходе. Даже знаменитая японская система бережливого производства, которая носит зримые черты советской школы научной организации труда – НОТ. Но тема советского опыта, которая вернулась к нам в виде уроков иностранных консультантов в красивой упаковке, по-настоящему до конца не раскрыта. Внесем свою маленькую лепту, чтобы уменьшить это белое пятно в истории отечественной культуры производства и глубже понять её значение в жизни современного предприятия.

Культура производства – это важный социально-экономический элемент совершенствования развитого социализма, строительства коммунистического общества в политике КПСС. Понятно всем, что люди трудятся лучше, охотнее там, где они ощущают постоянную заботу об улучшении условий их труда и быта. Завод, ферма – тот же дом, где человек проводит минимум треть своей жизни. Здесь все должно быть удобным и современным – от рабочих мест до бытовок и столовых. За годы Советской власти под руководством КПСС в нашей стране значительно поднялась культура промышленного производства, условия труда стали более совершенными и технически оснащенными.

Из материалов XXVI съезда Коммунистической партии Советского Союза (23 февраля – 3 марта 1981 года)

Глава II

Мы наш, мы новый мир построим

Иосиф Сталин: «В СССР обеспечена высокая производственная культура, которая является неперенным условием нового подъема нашей промышленности, а также оздоровления условий труда и дальнейшего роста благосостояния трудящихся».

Что не снилось Тейлору?

В борьбе за коммунистический труд

Кувалда для главного конвейера

Хоть с кукурузой, хоть без нее

Что не снилось Тейлору?

Июнь 1967 года. В Москве проходит Всесоюзное совещание по организации труда. Второе по счету, а первое, аж подумать страшно, состоялось более сорока лет назад в 1924 году. Нас интересуют итоги этого масштабного форума, в первую очередь теоретический, подготовленный Госкомтрудом СССР и его НИИ труда – «Рекомендации по организации труда». Читаем: «Научная организация труда (НОТ) – это организация труда на основе современных

достижений науки и передового опыта, систематически внедряемых в производство, позволяющих наилучшим образом соединить технику и людей в едином производственном процессе и обеспечивающая повышение производительности труда и сохранение здоровья человека». То есть НОТ рассматривается как целостная система организации живого труда в производственном коллективе.

Ничего не напоминает из современных определений культуры производства, которые приведены в предыдущей главе? Напоминает, да еще как. Полностью отождествлять не станем, но то, что эти два понятия перекликаются, и очень сильно, понятно сразу. А если это так, то можно предположить, пусть не прямую – слишком большой временной зазор – но несомненную связь НОТ с подходами к формированию современного понимания культуры производства.

Чтобы не быть голословными полистаем странички собственной истории и отдадим справедливость отечественной науке и практике. К началу 20-х годов проблемами НОТ занималось более 50 научно-исследовательских организаций. И это в то время, когда в самом разгаре была гражданская война и никто не мог по-настоящему ответить на вопрос, куда повернут колеса истории молодой Российской Республики. Ведущее место среди научно-исследовательских учреждений отводилось Центральному институту труда, которым руководил теоретик научной организации труда Алексей Капитонович Гастев.



Алексей Гастев: Необходимо провозгласить не только академическую, но бытовую, социальную науку об энергетике работника. Почему все заборы заклеены афишами о фарсах, а на заводах нет ни на одной стене, ни на одном верстаке ни одной строчки, как добывать и как расходовать живую человеческую энергию?

Жизнь этого поистине замечательного человека – революционера, поэта, ученого трагически оборвалась по сфабрикованному доносу в 1939 году. Книги пылятся на архивных стеллажах. Спроси кого из нынешнего поколения, кто такой Гастев, что означают слова «НОТ» и «ЦИТ» – навряд ли кто, кроме узких специалистов, ответит. А жаль.

Творческое наследие Алексея Гастева, его призывы к «переделке человека», к построению «социальной инженерии» очень сильно перекликаются с видением нынешней научной организации производства и его культуры. Сравнение отдельных их элементов, кто бы что ни говорил, указывает на несомненное родство понятий «НОТ» и «культура производства», позволяет оценить последнее в более глубоком историческом контексте. Не зарубежном, а своем отечественном.

Люди и машины

Ещё в 60-х годах XIX века в стенах Московского ремесленного учебного заведения (ныне МГТУ) зародилась научная школа практической подготовки инженеров. В основу «русского метода практического обучения механическому ремеслу» был положен метод операционного обучения в отличие от так называемого метода предметного обучения. Автором этой идеи и впоследствии всей системы стал воспитанник училища Дмитрий Советкин. Он расчленил весь производственный процесс (на современном языке бизнес-процесс) на трудовые операции и приемы, что позволило обучать будущих инженеров выполнению данной работы наиболее рациональными приемами. Как результат – время обучения сокращалось в 10-20 раз.

Но основные положения научной организации труда впервые сформулировал в конце XX столетия американский инженер и, как считается, основоположник научной организации труда и менеджмента Фредерик Тейлор. Он не только высказал мысль о том, что не техника и экономика, а именно управление людьми является основным фактором, влияющим на повышение эффективности производства. Он также вывел четыре известных научных принципа рациональной организации труда: внедрение экономных методов работы, профессиональный отбор и обучение сотрудников, расстановка кадров и организация взаимодействия между управляющим и рабочими.

Некоторые исследователи считают, что Тейлор дегуманизировал производство и превратил людей в машины. Сам же новатор, раскрывая суть своей системы, писал так: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально допустимой его производительности и максимального благосостояния».

Но если американец только заложил основы научной организации труда, и то применительно сугубо к американским предприятиям, (замена частной собственности на общественную ему не снилась и в кошмарных снах), то Алексей Гастев, значительно расширил понимание НОТ. Он перенес её в систему социалистических производственных ценностей и, главное, начал реализовывать свои подходы на практике в массовом порядке. По методикам Центрального института труда было подготовлено более полумиллиона квалифицированных рабочих и тысячи консультантов по управлению НОТ, которые внедряли инновационные методы организации труда и производства на десятках советских предприятий.



Передача передового опыта: сегодня работать лучше, чем вчера, завтра – лучше, чем сегодня

Как добывать человеческую энергию?

Полнейшая разруха экономики страны, внешняя блокада молодой республики ставили перед её научным потенциалом сверхзадачу. Нужно было не только разработать теоретические основы новой экономики, построенной на государственной собственности производства. Главное – решить практические проблемы: создать новую систему отношений на производстве, которая бы помогла управлять им в условиях социалистического хозяйствования, стимулировать труд работников, вплоть до мельчайших указаний как эффективно работать на каждом рабочем месте, соединяя индивидуальный труд с коллективным.

И, как считал Гастев, создание производственной структуры советского предприятия требовала прежде всего реконструкции главной производительной силы – трудящегося. В своей работе «Установка производства методом ЦИТ» Гастев впервые сформулировал задачу научной организации труда. Её главный смысл заключался в том, чтобы построить современное предприятие как огромную социальную лабораторию. Но для этого вначале было необходимо создать совершенно новую науку – науку социальной перестройки предприятий. Здесь и появляется та самая гастевская «социальная инженерия», которая призвана в комплексе решить главную проблему в производственной системе «машина-человек».

И если Фредерик Тейлор сосредоточился на системе и организации, а Генри Форд, с которым Гастев был лично знаком, на совершенствовании техники и производства, то советский ученый основное внимание акцентировал на человеческом факторе. Именно ему Алексей Гастев отводил главную роль, считая, что эффективность любой организации начинается с личной эффективности каждого человека на своем рабочем месте. И поэтому, реорганизация производства должна идти параллельно с развитием самих работников. Тейлор попытался разложить каждую операцию и процесс на составные элементы, определить доминирующие, исключить все лишние и синтезировать идеальную модель производства. Алексей Гастев пошел ещё дальше. Он был уверен, что техническая сторона производственных преобразований недостаточна, необходимо от модели стандарта, к которой стремился Тейлор, переходить к

психологической и общебиологической установке – нацеленности на постоянное, каждодневное совершенствование и приемов, и организации труда, и самого человека на производстве.

Сам труд, по мнению одного из зачинателей научной организации труда, должен быть лишь формой, которая раскрывает человека и формирует в нем новое содержимое. То есть, нового человека и новую культуру производства: «Нам надо создавать особых «дельцов» культуры, не этих писателей популярных компиляций об идеях, которыми наполнены теперь магазины, а талантливых творцов – монтеров практических систем по всем линиям культуры. Любовь к труду, к конструктивной легкости физической работы, работы опрятной, артистичной. Дело ведь идет о перевороте. Дело идет о невиданном новом пласте культуры», – писал Алексей Гастев в своем практическом введении в науку организации труда – книге «Как надо работать».

Поэзия рабочего удара

Так рождалась отечественная управленческая концепция. Она вобрала в себя самые ценные достижения зарубежной управленческой культуры и научно-практические разработки ученых Центрального института труда. И вот здесь начинается самое интересное, то, о чем мы говорим. Эта самобытная концепция включала в комплексе практически все элементы современной культуры производства, над совершенствованием которых до сих пор бьются лучшие западные и отечественные умы.

Достаточно даже короткого их перечисления, чтобы отбросить все сомнения: техника и технологии, биология и психофизиология, экономика, история, педагогика. Более того, даже зачатки таких наук, как кибернетика, инженерная психология и эргономика. К слову, сами авторы называли свою концепцию технобиосоциальной! Отлично подходит к определению современной культуры производства, как технобиосоциальной системы.



А как красиво и образно характеризует её сам Алексей Гастев в сборнике «Поэзия рабочего удара»:

«Когда гудят утренние гудки на рабочих окраинах, это вовсе не призыв к неволе. Это песня будущего. Мы когда-то работали в убогих мастерских и начинали работать по утрам в разное время. А теперь, утром, в восемь часов, кричат гудки для целого миллиона. Теперь минута в минуту мы начинаем вместе. Целый миллион берет молот в одно и то же мгновение.

Первые наши удары гремят вместе. О чем же поют гудки! – Это утренний гимн единства! Поэзия рабочего удара.

Мы проводим на работе лучшую часть своей жизни. Нужно же научиться так работать, чтобы работа была легка и чтобы она была постоянной жизненной школой».

Русский физиолог Николай Введенский очень точно выразил суть проблемы, которая определяет направление «главного удара» концепции Гастева и его коллектива: «Мы устаем и изнемогаем не потому, что много работаем, а потому, что плохо работаем, неорганизованно работаем, бестолково работаем».

Но как работать лучше? Не ставим задачу пересказать концепцию. Просто полистаем произведения Алексея Гастева, которые можно разобрать на цитаты, приложить к формированию культуры производства в современном понимании. А ведь мысли эти были высказаны еще в 20-х годах прошлого века!

«Мы выкинули лозунг, что каждый рабочий, работая за своим станком, является директором предприятия под именем станок»;

«Рабочий органически слит со всем заводским механизмом, со всем производством, в котором он каждый день выковывает частицу своего «я», а каждое новое, как будто незаметное приспособление, каждая ручка, рычаг, которые ставятся сегодня на станок, – это холодный памятник его горячей творческой температуре»;

«Новая трудовая культура – это культура рассчитанного трудового поведения»;

«Количество пота, выделяемого при работе, часто говорит не о том, что работа трудна, а о том, что именно нет культуры труда»;

«Если хочешь вводить научную организацию труда, стань мастером хоть одной операции, рассчитай ее и дай ускоренье»;

«Мы дошли уже до границы, мы накануне новой эпохи, когда придется говорить не день, не два, даже не года, а десятилетие, и не только говорить, а делать новую, невиданную до сих пор культуру – культуру трудовую»;

«Необходимо провозгласить не только академическую, но бытовую, социальную науку об энергетике работника. Почему все заборы заклеены афишами о фарсах, а на заводах нет ни на одной стене, ни на одном верстаке ни одной строчки, как добывать и как расходовать живую человеческую энергию?»;

«Задача заключается в том, каким образом перестроить производство, чтобы в самой его организационной технике постоянно слышался призыв к непрерывному совершенствованию, к непрерывному изобретательству, к непрерывному улучшению как производства в целом, так и того ограниченного поля, на котором работает каждый отдельный производитель»;

«Встает необходимость выдвинуть принцип организованной постановки работы, принцип непрерывного вовлечения всей рабочей массы в производственную инициативу»; «Мы ставили вопрос о создании определенного рода психологической и общебиологической приспособленности рабочего к постоянному совершенствованию как операции, так и приема»...

Все эти подходы, помимо всего прочего, позволяли сделать организацию труда более управляемой, исключить привычный бардак, а также связанные с ним нескончаемые производственные травмы.

Управленческая концепция Алексея Гастева и его института стала не только манифестом НОТ, связавшим в едином ключе экономические, психофизиологические и социальные задачи, науку с практикой, но и реальным призывом к действию. Она стала теоретической и практической основой невиданного в мировой практике энтузиазма, который обеспечил прорыв в повышении производительности труда в эпоху индустриализации. Энтузиазм этот нашел своё яркое выражение в стахановском движении, движении ударных бригад и многостаночников, а впоследствии и в движении за коммунистический труд. До сих пор слышно эхо тех забытых уже рекордов. Но дело не в самих рекордах. Дело в измененном сознании человека на производстве, его новом, как говорил Алексей Капитонович, содержимом.

Родина дороже золота

Задачи ударничества были определены в постановлении ЦК ВКП(б) от 28 апреля 1930 г.: «Основной целью ударного движения является, наряду с повышением интенсивности труда, всемерное улучшение всего процесса производства: лучшая организация труда, рационализация производства и управления, максимальное развитие изобретательства, внедрение культурных навыков в производстве».



Плакат А. Радакова.

Вспомним эти истории, всего несколько, раскрывшие невиданный потенциал человека на производстве. Алексей Стаханов свою работу на шахте начинал с должности «тормозного» – рабочего, отвечавшего за то, чтобы не происходило скатывания вагонеток с углём, которые тащили лошади. В 1935 году группа, состоявшая из забойщика Стаханова и двоих крепильщиков, а также начальника участка за одну смену добыла в 14,5 раза больше угля, чем предписывалось по норме на одного забойщика – 102 тонны при норме 7 тонн. За достижением стояла четкая организация рекордной работы: смена была спланирована заранее, было перепроверено всё оборудование, организован вывоз угля, проведено освещение забоя.



Алексей Стаханов: На шахте нашлись люди, которые не поверили моему рекорду, моим 102 тоннам. «Это ему приписали», – говорили они. Но тут пошел парторг участка Дюканов и дал за смену 115 тонн, а за ним комсомолец Митя Концедалов – 125 тонн. Тут уж им пришлось поверить! (Из выступления на первом Всесоюзном совещании стахановцев промышленности и транспорта 14 ноября 1935 года в Москве)

Так зарождалось стахановское движение – движение новаторов социалистического производства: рабочих, колхозников, инженерно-технических работников, многократно превышавших установленные нормы. Это был настоящий переворот, изменивший все прежние представления об организации труда и возможностях человека на производстве. По всей стране на каждом предприятии появлялось всё больше и больше людей, которые задавались вопросом: «А сможем ли мы так?».

Рабочий-шахтер Никита Изотов 11 сентября 1935 года выполнил за смену более 30 норм, добыв 240 тонн угля, а 1 февраля 1936 года установил новый мировой рекорд – 607 тонн угля за 6 часов работы. Конечно, не всем шахтерам удавалось добиться подобных результатов, но дело не столько в рекордах. Если Стаханов со своей командой показал, что при рациональном подходе к организации труда шахтера можно резко повысить производительность, то Изотов стал инициатором движения по массовому обучению молодых шахтеров кадровыми рабочими эффективным навыкам и способам угледобычи. Так начиналась отечественная школа наставничества.

Тандем ткачих Евдокии и Маруси Виноградовых, взяв на вооружение методы организации работы, рекомендованные Центральным институтом труда, стали инициаторами движения многостаночников в текстильной промышленности. С ноября 1935 года по июль 1936 года они обслуживали по 216 станков! А в 1938 году на фабрике имени Ногина Виноградовы установили новый мировой рекорд, перейдя на обслуживание 284 станков.

Рабочий-фрезеровщик Иван Гудов перенес и развил стахановские методы в станкостроении. Его система резкого повышения производительности труда, позволившая производить

обработку деталей не на трех разных станках, а на одном, совершила целую революцию в организации производства. Она позволила мастеру в 1937 году последовательно установить ошеломляющие результаты механообработки с фантастическим рекордом – 9050% нормы! Методы Гудова заставили конструкторов станков пересмотреть многие технологии механообработки и конструирования станков, начали изменяться технические нормативы, система нормирования труда, а сам мастер отправился на другие заводы передавать опыт многочисленным последователям.



Стахановские рекорды: То, что было до сих пор освещено «научными нормами», учеными людьми и старыми практиками, – эти наши товарищи стахановцы опрокинули вверх ногами, выбросили как устарелое и задерживающее наше движение вперед. (Из выступления Серго Орджоникидзе на первом Всесоюзном совещании стахановцев промышленности и транспорта)

А были еще трактористка Паша Ангелина, металлург Макар Мазай, железнодорожники Петр Кривонос и Клавдия Королева, обувщик Николай Сметанин, химик Антонина Мясникова, лесоруб Николай Кривцов, бурильщик Билял Ихласов... К концу тридцатых годов счет участникам стахановского движения исчислялся десятками тысяч человек, буквально рвавшихся ниспровергать существующие нормы и привычные показатели труда.

На Горьковском автомобильном заводе до сих пор чтят память о кузнеце – зачинателе стахановского движения в машиностроении Александре Бусыгине. В сентябре 1935 года бригада под руководством Александра Харитоновича установила рекорд, отковав за смену 1001 коленчатый вал при норме 675. Впоследствии сменная производительность знаменитой бригады выросла до 1146 поковок. В основе бусыгинской системы организации труда лежали предварительная подготовка рабочего места, совершенствование оборудования и оснастки, оптимизация приемов нагрева и штамповки металла, а также усиление трудовой дисциплины. Всё что сегодня входит в понятие процессного управления. Слава о таких производственных достижениях русского чудо-кузнеца, построенных на рациональной организации кузнечного процесса дошла до Америки. Исторический факт: знаменитый Генри Форд через своих представителей

пригласил Бусыгина на завод в Детройт, обещая платить золотом! Ответ был прост и лаконичен: «Передайте Форду, что для нас Родина дороже золота»...

На крыльях пятилеток

Стахановское движение оказало заметное влияние и на формирование культуры производства в годы первых пятилеток. В первую очередь она была связана с рациональной организацией технологических процессов и правильным разделением труда, лучшей организацией рабочих мест и повышением культурно-технического уровня рабочего класса, ростом уровня гигиены труда, его охраны и безопасности.

Выступая на первом Всесоюзном совещании стахановцев в ноябре 1935 года Сталин констатировал: «В СССР обеспечена высокая производственная культура, которая является непременным условием нового подъема нашей промышленности, а также оздоровления условий труда и дальнейшего роста благосостояния трудящихся».

Как отмечалось в докладе, стахановцы – это новаторы в промышленности. А само стахановское движение ломает все старые взгляды на технику и людей, технические нормы, проектные мощности и производственные планы. Оно выражает новый подъем социалистического соревнования, открывает путь, на котором можно добиться высших показателей производительности труда, которые необходимы для перехода от социализма к коммунизму. Именно на том совещании Сталин произнес свою крылатую фразу: «Жить стало лучше, товарищи. Жить стало веселее».



Г. Клуцис. Плакат «Да здравствует сталинское племя героев стахановцев!»

И города, и фабрики, и пашни -
Все это наш родной и милый дом!

Пусть новый день обгонит день вчерашний
Своим веселым, радостным трудом.

Атмосфера массового энтузиазма находила отражение в стихах и песнях, спектаклях и кинофильмах, живописи и скульптуре... Правда, сам массовый энтузиазм был весьма далек от жизненных реалий, в которых жило и трудилось большинство советских граждан. Но это уже другая тема.

Только за первые две пятилетки СССР явил настоящее экономическое чудо: массовое ударничество резко повысило производительность труда. В первой пятилетке она выросла на 40%, то во второй – аж на 90%. Но главное – была выстроена мощная индустрия и осуществлено масштабное техническое перевооружение промышленности. Объемы производства увеличились почти в 7 раз, на 355% возросли производственные мощности, на 150% энерговооруженность труда. Мировая история не знает подобных темпов роста производительности труда.

НОТ не завершилась с индустриализацией. Впереди еще была культурная революция, жестокая война, восстановление страны из руин, новые пятилетки и новые грандиозные свершения. Но судьба НОТ оказалась печальной: перестал быть нужен новый человек по Гастеву. Партии стал необходим человек, строящий «материальную базу коммунизма». И получилось в конечном счете так, что строитель коммунизма, ставший героем неустанных пропагандистских акций, и настоящая культура производства оказались совместимы только в лозунгах и декларациях. Важен был результат. А в каких условиях он добывался и какими порой сверхчеловеческими усилиями – этот вопрос хоть и появлялся в производственной повестке, но был весьма далек от решения.

В борьбе за коммунистический труд

Вернемся вновь в 1967 год. Рекомендации по организации труда, принятые по итогам Всесоюзного совещания с адекватной тематикой, определили основные работы по НОТ как минимум на два десятилетия. Основной упор был сделан на дальнейшее развитие теории организации труда. Именно с тех пор производственная культура стала восприниматься и декларироваться как неотъемлемый элемент социалистического производства. Этап этот, который как раз пришелся на 70-е годы, получил название развитого социализма и рассматривался как высшее достижение социального прогресса на пути построения коммунизма в СССР. Что и было заявлено в Конституции СССР 1977 года, которая и сама, кстати, получила название «Конституция развитого социализма».

Это время модно сейчас называть временем застоя, хотя, старшее поколение в большинстве своем с такой оценкой не согласно. Еще свежи в памяти и в душе те годы, в которых хватало и героического энтузиазма великих строек, и грандиозных свершений.

В отличие от нынешних многочисленных дефиниций культуры производства, её определение в те годы было неизменным во всех отечественных источниках: «Производственная культура представляет собой совокупность социально-культурных, организационно-технических, гигиенических, психофизиологических, эстетических и других наиболее оптимальных условий труда».

Практически прямая калька с определения системы советской научной организации труда, о чем мы предположили в начале главы. А это значит, что нет никакого сомнения в том, что корни культуры производства в СССР начали произрастать на почве, подготовленной отечественной системой НОТ. Она сыграла ключевую историческую роль на подступах к осмыслению и формированию современной культуры производства и, к сожалению, незаслуженно была предана забвению.

Позывные страны

А мы идем дальше, пытаюсь разобраться в феномене культуры производства и её роли в советском и постсоветском производстве. Одним из доминирующих звеньев этой культуры было социалистическое соревнование. Его логическим развитием стало массовое и масштабное движение за коммунистический труд, которое связывало в единую цепочку производственные, воспитательные и социальные задачи. Все участники этого движения не удовлетворялись количественными результатами. Они стремились повсеместно повышать производительность труда и качество продукции, снижать её себестоимость, более рационально использовать технику, экономно расходовать сырьё, материалы и электроэнергию. В коллективных и индивидуальных обязательствах также особо выделялись пункты, связанные с повышением квалификации, освоением смежных профессий. И, несомненно, выражаясь прежним языком, необходимо было строго соблюдать правила социалистического общежития.

Такой комплексный подход к организации и управлению производством, как отмечается исследователями, являл образец довольно сильной производственной культуры на предприятиях СССР. Она не только стимулировала реализацию сил и способностей работников, позволяла повышать производительность труда, но и формировала у сотрудников чувство общности и гордости за принадлежность к тому или иному коллективу.

В послевоенное время эстафету стахановцев продолжила новая плеяда героев труда, среди которых были горняк Николай Мамай, ткачиха Валентина Гаганова и строитель Николай Злобин. В 1956 году Николай Мамай обратился с призывом к шахтерам Донбасса – каждому горняку давать сверх нормы по одной тонне угля. Его призыв подхватили 20 тысяч горняков, а сам мамаевский почин стал новым видом соревнования, в котором участвовали миллионы последователей из других отраслей народного хозяйства. В начале 60-х Николай Мамай стал инициатором движения за комплексную механизацию в угольной промышленности путем внедрения новой техники, что резко повысило уровень культуры производства и производительность труда. Валентина Гаганова в конце 50-х стала инициатором почина по переходу умелого бригадира-организатора производства в отстающую бригаду и выводу её на лидирующие позиции. В 70-80 годы по всем стройкам страны гремело имя Николая Злобина, инициатора метода бригадного подряда в жилищном строительстве, резко поднявшим уровень культуры производства в коллективах-последователях почина.



Плакат Е. Соловьева

По данным ВЦСПС на 1 января 1972 года в движении за коммунистическое отношение к труду по индивидуальным социалистическим обязательствам было вовлечено почти 42.5 миллиона человек. По сути – каждый второй работающий! Свыше 106 тысяч предприятий и организаций, более 767 тысяч цехов, участков, отделений, отделов, почти два миллиона бригад в промышленности, строительстве, на транспорте, в сельском хозяйстве, торговле и так далее боролись за звание коллективов коммунистического труда.



Почти пять тысяч предприятий и организаций, около миллиона их подразделений, свыше 19 миллионов передовиков были отмечены этим званием. Примером истинных трудовых подвигов трудящихся стали общенародные кампании и различные ударные комсомольские стройки. Их энтузиазм постоянно стимулировался морально и материально: премии передовикам производства чередовались с присвоением почетных званий, вручением переходящих красных знамен, выпелов и знаков отличия – от простых значков до высоких государственных наград, включая орден Ленина и медаль Героя социалистического труда.

Так и хочется добавить: все эти подвиги явились прямым следствием возросшего уровня производственной культуры, которая позволила раскрыть поистине неисчерпаемый потенциал человека на производстве в условиях социалистического хозяйствования. Но что-то не сработало. Что?

Кувалда для главного конвейера

Казалось бы, мощное движение за коммунистический труд должно было быть неотделимо и от адекватной культуры производства, как яркого показателя социального прогресса на пути построения коммунизма в СССР. Но, увы. В основе всех выдающихся достижений тех лет лежали совсем другие факторы, а культура производства, как это ни парадоксально, не только не получила своего дальнейшего развития, но и оказалась на производственных задворках. Вопреки законам экономики, трудовые достижения, звон победных литавр, несмотря на все декларации, оказались весьма далеки от культуры производства на советских предприятиях.

Автор этих строк более трех десятков лет проработал в СМИ «КАМАЗа» – целую эпоху, начиная с первых лет строительства автозавода, флагмана советского грузового автомобилестроения.

строения. Это было счастливое время – грандиозные планы, грандиозные свершения и героические первостроители. В трудовых коллективах было множество замечательных, уважаемых мастеров своего дела, честных и самоотверженных, служащих примером для подражания. Память и журналистский архив заполнены несметным количеством цифр, фактов, имен выдающихся людей – от простых рабочих до министров, с кем свела судьба на камазовских параллелях и меридианах.

Мы строим «КАМАЗ» – «КАМАЗ» строит нас.

Это один из немногих лозунгов тех времен, отражавших подход к стройке века и к совершенно новой, как тогда казалось, культуре производства, недостижимой для других предприятий. И действительно, логика была проста. Она строилась на понимании, что суперсовременное производство, вобравшее последние научно-технические достижения мирового уровня, должно уже само по себе обеспечивать и адекватную производственную культуру не ниже западного уровня, а с ней и соответствующую производительность труда. Но тогда мало кто задумывался, что «КАМАЗ» – это не вся вселенная. Что, каким бы ни был совершенным лидер отечественного грузового машиностроения, работать и развиваться ему придется не в стерильной замкнутой системе, а в тесном взаимодействии с сотнями и тысячами предприятий-партнеров от поставщиков сырья, материалов, комплектующих и до потребителей продукции. А строить его будет вся страна – свыше 100 тысяч человек, более шести десятков наций и национальностей, каждая со своим менталитетом и своей культурой. И работать на нем будут эти же самые первостроители.



Плакат И. Большакова, В. Смирнова

Трудовой энтузиазм, подкрепленный мощной идеологической основой, не оставлял времени остановиться, оглядеться, задуматься. Как же – строим новый завод и новую жизнь, готовы терпеть временные неудобства, но работать столько, сколько надо, брать высокие обязательства к знаменательным датам и съездам партии и перевыполнять их. Трудовые будни отражали героические поступки. Стране нужны были КАМАЗы, чем больше, тем лучше. И она получала их. С каждым годом всё больше и больше. И это было главным: «КАМАЗ» спасал транспортную систему страны, а с ней и всю её экономику.

Работали столько, сколько хватало сил и возможностей. Причем постоянно в режиме производственной аритмии, не раз, не два – годы: то некачественные комплектующие пришли на главный сборочный конвейер, как с заводов камского объединения, так и смежных предприятий, то не в полном объеме, то вообще сбиты все сроки поставки, то внутренние неурядицы с организацией производства... А план горит! И вот уже по всем подразделениям летит привычный приказ – выделить людей на главный конвейер. Неважно кто ты по специальности,

неважно женщина или мужчина, неважно, что никогда не держал в руках инструмент. Надо! Срочно! И пошли в добровольно-принудительном порядке на помощь бригадам коммунистического труда и высокой культуры производства автомобильного завода новоиспеченные слесари-сборщики. Сроком до месяца. И покатались с главного конвейера штуки, и не всегда своим ходом. Столкнем, потом доделаем. Для этого было сформировано специальное подразделение по доводке автомобилей. Главное – выполнить месячное задание и высокие обязательства. А за них – награды и дополнительное вознаграждение.

Помнится один памятный случай из жизни знаменитой комсомольско-молодежной бригады сборщиков с главного конвейера «КАМАЗа», которой руководил не менее знаменитый бригадир, орденоносец, депутат Верховного Совета ТАССР Шаукат Хуснутдинов. А дело было так. Доведенные, что называется до ручки, некачественными поставками комплектующих, автосборщики решили привлечь внимание к проблеме и, минуя начальство, снять фильм. О чем? А о том, что весьма востребованными подручными инструментами в их работе на лучшем сборочном конвейере страны остаются кувалда и молоток. С их помощью приходилось размягчать резиновые шланги, поступающие от внешних поставщиков, которые не соответствовали камазовской конструкторско-технической документации и никак не хотели состыковываться с утвержденными разъемами. Как вспоминает сам Шаукат Хамитович, дело доходило до того, что, он, бригадир, связывался напрямую с поставщиками и лично регулировал вопросы качественных поставок. И по телефону, и при личных контактах на сборочном конвейере, куда приглашал нерадивых поставщиков.

Словом, сюжет ролика получился весьма увлекательным. Смотрели его ближе к ночи в избранном кругу из представителей камазовских СМИ, заводского начальства, а также профкома и парткома «КАМАЗа». Что грешить, все и так знали, что происходит на главном конвейере, какой брак идет с предприятий-смежников, а также с других заводов объединения. Но одно дело знать, а другое показывать, как лучшая комсомольско-молодежная бригада автосборщиков на лучшем автозаводе страны машет кувалдой. По тем временам сюжет смахивал на идеологическую диверсию. Словом, посмотрели, обсудили, посочувствовали сборщикам – не вы одни в таком положении, братцы, и попросили авторов сюжета не портить героическую камазовскую картину в глазах общественности. Словом, кино для широких масс не состоялось.

О чем это я? Да всё о той же культуре производства. Если её нет, какими бы лозунгами она ни прикрывалась, бессмысленно говорить о производительности труда, как об одном из главных показателей уровня производственной культуры. Как тут не вспомнить слова Яна Арта, главного редактора информационного портала Finversia.ru, который в начале 2000-х годов работал заместителем директора Центра экономических и социальных исследований правительства Татарстана: «Я помню как в районе где-то 2000-2002 годов мне пришлось заниматься «КАМАЗом», в частности, готовить информационный меморандум «КАМАЗа». И тогда меня поразила одна чудовищная цифра: на один выпускаемый в год грузовик, по-моему, на «Мерседесе» приходилось два работника, на «Scania» – 1,8 работника, а на «КАМАЗе», если не изменяет память, 10-12 работников! И вот вопрос: если даже в два раза улучшить здесь производительность, то будет 6 работников на один грузовик, а все равно это будет несопоставимо с лучшими примерами в этой отрасли...». Как вам такая производительность труда, отражающая культуру былого камазовского производства?

Нынешний «КАМАЗ» рванул далеко вперед. Лидер отечественного грузового машиностроения с самой мощной в России производственной системой, созданной за последние годы на лучших зарубежных практиках и собственном богатом опыте, сегодня он становится вровень с ведущими международными автомобильными корпорациями. Его бренд производителя коммерческих автомобилей признан во всем мире, а стратегия развития определена на много лет вперед. Подтверждение тому – масштабная реконструкция последних лет, затронувшая как технологии, так и всю продуктовую линейку холдинга. Этот фундамент заложен к 50-летию

юбилею «КАМАЗа», который пришелся на 2019 год, и внушает реальную долю оптимизма в завтрашнем дне автомобильного холдинга.

Но автору меньше всего хочется бросить тень на первопроходцев автозавода. Все они были детьми своего времени и сложившейся системы хозяйствования – дать план любой ценой и к заданному сроку. В том числе и автор этих строк, который много лет воспевал героический труд камазовцев и который сегодня готов подписаться под каждой строчкой своих материалов.

Теперь у нас иная статья,
И век иной – крутой, веселый,
Но как же хочется бежать,
«Здрав штаны за комсомолом»...

Это был действительно героический труд, кардинально изменивший не только отечественную отрасль грузового машиностроения. Наряду с комплексом заводов неузнаваемо преобразилась жизнь Набережных Челнов: из городка с населением 27 тысяч человек они превратились во второй по численности город Татарстана. Сегодня здесь проживает более 530 тысяч жителей. Сотни тысяч первостроителей и членов их семей благодаря «КАМАЗу» получили комфортабельное жильё, учебные заведения, детские сады, медицинские учреждения, объекты культуры, спорта, отдыха и досуга.

Но мы говорим о культуре производства в те годы, которая отнюдь не стала зеркальным отражением героической камазовской эпопеи. История «КАМАЗа», приведенные выше примеры, позволили более детально высветить эту проблему на самом современном по тем временам промышленном предприятии страны. А что говорить о других предприятиях?

Хоть с кукурузой, хоть без нее

Высокие идейные порывы, гуманистическая составляющая производственной культуры так и не смогли сами по себе привести к главному – достижению нового качества труда и его организации. Декларировалось одно, а на деле было совсем другое. Попытка социально-экономических преобразований в этой сфере, как подчеркивалось в Комплексной программе научно-технического прогресса СССР на 1986-2005 годы, упиралась, прежде всего, в глобальную и неразрешимую до сих пор проблему. И называлась она – социально неэффективные формы труда. Даже беглый анализ ситуации не оставлял никаких шансов для оптимизма: значительное число рабочих мест не вписывалось в элементарные социальные требования. Вредные условия труда, и это мягко сказано, дополнялись угнетающим для работников характером трудовых функций. И это при том, что в период развитого социализма экономика страны пополнилась целым рядом прорывных достижений в области научно-технического прогресса. Но они никоим образом не влияли на производственные условия и культуру производства на основной массе предприятий. Вернее так: влияли, но не всегда и не везде.

Молоко за вредность

Ладно бы проблема застыла в состоянии анабиоза, так нет – процесс расширенного воспроизводства рабочих мест ручного труда никак не хотел снижать обороты. Сегодня эти цифры, скрытые от постороннего взгляда в те годы, выглядят просто шокирующими. Только в материальном производстве ручным трудом было занято более 40 миллионов человек. В промышленности не соответствовала санитарным нормам почти треть рабочих мест. Примерно четверть потерь рабочего времени была связана с неблагоприятными условиями труда. Как результат: ежегодно из производства вычеркивалось около 200 миллионов человеко-дней. А

численность рабочих, которые имели специальные льготы и компенсации за работу в тяжелых и вредных условиях труда, составляла к концу 70-х годов более 32 миллионов человек. Все эти цифры приводят авторы Комплексной программы научно-технического прогресса СССР на 1986-2005 годы. Их дополняют не менее страшные факты из других источников. В материалах Минздравсоцразвития, распространенных на 7-ом Всероссийском конгрессе «Профессия и здоровье» в декабре 2008 года, были приведены среднестатистические показатели, которые, как было особо отмечено, не меняются на протяжении целого ряда лет. Дословная выдержка: «В Российской Федерации по причинам, связанным с профессиональной деятельностью, ежегодно преждевременно умирает около 180 тысяч человек, получают травмы на производстве около 200 тысяч человек, регистрируется более 10 тысяч случаев профзаболеваний, более 14 тысяч человек становятся инвалидами вследствие трудового увечья и профзаболевания».



Одной из компенсаций за работу во вредных условиях было молоко. Эта компенсация существует до сих пор, хотя не все о ней знают. В СССР считалось, что молоко помимо поддержания физических сил помогает выводить из тела вредные химикаты. Сегодня этот миф полностью развеян – молоко, как профилактическое средство, практически бесполезно. Многие историки полагают, что партийным органам было прекрасно известно о преувеличенном эффекте молока. Но требовался продукт, который бы в виде поощрения и снятия социальной напряженности мог бесплатно выдаваться на производстве с опасными условиями труда. Именно таким продуктом, а впоследствии и его заменителями, стало молоко. Дешево, как говорится, и сердито. А тот факт, что и сегодня существует подобная компенсация за вредность,

лишь подтверждает полное пренебрежение отдельных руководителей здоровьем своих сотрудников. Прекрасно известно: настоящая профилактика вредностей начинается там, где созданы все условия, которые исключают воздействие на человека труда этих самых вредностей. Вот и вся кутерьма с темой бесплатного молока.

Кстати, доля физического труда на отечественных предприятиях в эпоху развитого социализма превышала аналогичную долю в развитых странах в 10 раз! Главная причина такого положения, как отмечали разработчики Комплексной программы, лежала на поверхности. Она отражала уникальность действовавшей системы, при которой вместо затрат на совершенствование техники, повышение безопасности труда подавляющая часть средств направлялась на стимулирование работы во вредных и опасных условиях путем выплат компенсационного и льготного характера. Механизм совершенствования опасных для здоровья человека условий труда был устроен оригинальным способом: реальное улучшение финансировалось самим предприятием, а компенсирование в значительной своей части шло из кармана государства, которое просто откупалось незначительными расходами за работу во вредных или тяжелых условиях.

И это, как становится понятным, было для государства значительно выгоднее, чем вкладывать огромные средства в модернизацию производства да еще с учетом санитарно-гигиенических и социальных требований к его организации. Вот и получалось: «Зачем мне улучшать условия труда, – думал директор, – да еще на средства предприятия, когда намного выгоднее увеличить численность работников на вредных участках и получить за это дополнительные государственные денежки». А как их использовать и во благо какого дела, директор решал по своему усмотрению и разумению. И часто совсем по другому назначению. Вот такая культура производства.



Плакат В Говоркова

«До тех пор, пока главенствующим принципом трудовых отношений вместо идеи «вреда труда» не станет идея «полезности труда», – отмечает, анализируя ситуацию, директор АНО «Институт безопасности труда» Александр Федорец, – все разговоры о социально-экономическом развитии России, о создании миллионов новых высокопроизводительных рабочих мест, о развитии предпринимательской инициативы и инноваций так и останутся благими намерениями. «Труд не вреден. Труд – полезен!» – чем это не новая национальная идея, которую все никак не могут изобрести наши политологи?», – предлагает Федорец.

Костер в Нескучном саду

Есть очень интересные мемуары “Вспоминая прошлое, заглядывая в будущее” академика Николая Федоренко. Учёный-экономист, организатор экономической науки, один из основателей и первый директор Центрального экономико-математического института Академии наук СССР рассказывает о любопытном случае. Дело было в самом конце 60-х годов. Институт, проведя необходимые исследования смоделировал прогноз развития народного хозяйства СССР на 70-80-е годы. Все многочисленные расчеты свидетельствовали об одном: при нынешней экономике темпы роста страны будут неизбежно замедляться, не оставляя абсолютно никакой надежды на коммунизм к 1980 году, хоть с хрущовской кукурузой, хоть без нее. Доклад был сугубо секретный, всего три экземпляра, и адресовался Политбюро. Первым прочитал представленные материалы председатель Госплана. Реакция была моментальной и категоричной: никакого представления Политбюро. Выговором здесь не отделаешься, потому что угроза быть обвиненным в идеологической ереси нависала над всем институтом. И тогда авторы доклада, как вспоминает Николай Прокофьевич, сожгли эту «ересь» на костре в Нескучном саду – старейшем сквере Москвы неподалеку от института. Там же развеяли и пепел.

Чему удивляться, сколько таких докладов так же бесследно завершили свой путь. Некоторые цифры, отражавшие настоящее экономическое положение страны, нет-нет да и звучали с высоких трибун, но терялись в контексте бравурных мелодий о новых выдающихся достижениях. Они, разумеется были. Вопрос только в том, какими средствами и за чей счет обеспечивались эти достижения, и насколько эффективен был труд с его главным показателем – производительностью?

Если замечаешь, что скачешь на дохлой лошади, – слезь с неё

Чем всё закончилось известно. С 1951 по 1960 г. темпы прироста производительности труда в промышленности СССР составляли в среднем 7,3% в год, с 1961 по 1970 годы – 5,6%, с 1971 по 1975 годы – 6%. А ко второй половине 80-х годов совокупная производительность труда в СССР пришла к отрицательным показателям – минус 0,2%! Причина? – С каждым годом росли глобальные противоречия между уровнем развития производительных сил, характерных для мирового хозяйства, и уровнем производственных отношений, сложившихся на территории Советского Союза.

Административно-командная система шла вразрез с научной организацией труда и современными способами управления производством. Подтасовки отчетности, производственная расхлябанность, незаинтересованность в качестве выпускаемой продукции, отсутствие конкуренции, низкий уровень инноваций – всё это сочеталось с ростом теневой экономики, воровством и коррупцией.

Время требовало перемен, не наведения внешнего лоска, а кардинальной перестройки всей экономики. «Если ты замечаешь, что скачешь на дохлой лошади, – слезь с неё». Может быть, если бы вовремя «слезли», как гласит древняя мудрость индейского племени Дакота, всё сложилось бы по-иному. Не успели. Или не захотели? Но, так или иначе, в начале 90-х рухнула, еще 15-20 лет казавшаяся нерушимой, политическая система огромного государства, похоронив под своими обломками СССР и всю обанкротившуюся и несостоятельную экономику развитого социализма.

В июне 2019 года президент России Владимир Путин дал интервью британской газете Financial Times. Оно состоялось перед саммитом G20 в японской Осаке. Глава государства не только назвал причины развала Советского Союза, но и сделал главный вывод из опыта тех горьких лет, определив одну из главных задач нынешней власти России – «никогда не забывать, в чём смысл функционирования и существования любой власти. Он в том, чтобы людям создавать стабильную, нормальную, безопасную и прогнозируемую жизнь, только с прогнозом на улучшение». Выделим – людям, и только с прогнозом на улучшение!

Русь, куда ж несешься ты? Дай ответ

А тогда, в начале 90-х, страна вступила в эпоху «рыночных отношений». Берем в кавычки, поскольку не было ни рынка, ни четких представлений о рыночных отношениях. Ни тем более о культуре производства. В советское время она строилась на таких составляющих как дисциплина и правила трудового распорядка, нравственно-психологический климат, соответствие всех организационных и управленческих процессов курсу КПСС и базовым идеологическим ценностям. Теперь же весь этот стратегический набор производственной культуры оказался в корзине перемен.

Какая оптимальная внутренняя среда предприятия, какая культура производства, какое решение производственных и социальных проблем наемных работников? И вообще – кто они такие? Курс большинства новых собственников производства и его руководителей был жестким и конкретным – достижение конкурентных преимуществ и получение максимально возможной прибыли в минимально короткий срок. Адекватными такому пониманию были и ключевые ценности: найти и удовлетворить потребность покупателя, а также упрочить рыночную позицию. Упряжка новых субъектов рынка лихо рванула вперед.

«Не в немецких ботфортах ямщик: борода да рукавицы, и сидит черт знает на чем; а привстал, да замахнулся, да затянул песню – кони вихрем, спицы в колесах смешались в один гладкий круг, только дрогнула дорога, да вскрикнул в испуге остановившийся пешеход – и вон она понеслась, понеслась, понеслась!.. И вон уже видно вдаль, как что-то пылит и сверлит воздух. ... Русь, куда ж несешься ты? Дай ответ», – как прозорлив был Николай Гоголь!

Пройдет всего несколько лет и станет понятно, что без этого ответа дальше никак: где сядешь, там и слезешь. Как стало очевидным и то, что культура производства, на что показывал мировой опыт, может быть одним из ключевых инструментов повышения эффективности любого предприятия. Ситуация требовала не отторжения, а переосмысления роли культуры производства в новых условиях и роли его ключевого звена – человеческого фактора. Того самого капитала, который вкупе с инвестициями, ростом производительности труда и должен будет определять развитие экономики. С которого бы начиналась культура производства, и к которому бы возвращалась с новой добавленной стоимостью, отражающей возросший уровень его благосостояния. Не та декларативная в красивой идеологической упаковке, а настоящая, неотделимая от человека, вознесенного в ранг высшей ценности любого предприятия, организации и государства.

Но для этого нужно было сначала понять, какие именно факторы определяют отношение человека к труду в новых экономических условиях, какой смысл он видит в своем труде, на

какие личные и производственные ценности он ориентируется в мировоззренческом плане, какие цели ставит перед собой. Трудная задача для любого предпринимателя и менеджера. Но без её решения любое движение – путь в тупик.

14 главных постулатов преобразования по Демингу:

- 1. Поставьте перед собой цель и будьте неизменно тверды и постоянны в её достижении.**
- 2. Воспримите новую философию для нового экономического периода путем познания менеджерами своих обязанностей и принятия на себя лидерства на пути к переменам.**
- 3. Устраните необходимость массового технического контроля.**
- 4. Положите конец практике выбора поставщиков только на основе цены.**
- 5. Постоянно и непрерывно совершенствуйте систему производства и обслуживания**
- 6. Занимайтесь обучением персонала непосредственно на рабочих местах.**
- 7. Внедрите стиль управления, основанный на партнерстве сотрудников и руководителей.**
- 8. Искорените страх.**
- 9. Разрушьте барьеры между подразделениями.**
- 10. Откажитесь от пустых лозунгов, призывов**
- 11. Избегайте установления необоснованных норм выработки.**
- 12. Сломайте барьеры, которые мешают людям испытывать чувство гордости за свой труд.**
- 13. Внедрите программу массового обучения и самосовершенствования.**
- 14. Включите каждого в работу по изменению организации**

Я не рекомендую начинать применение любого из четырнадцати пунктов, прежде чем будет достигнуто глубокое их понимание. Только тогда можно будет судить о том, как осуществить «всеобщую трансформацию» стиля управления на практике в условиях отдельной компании, поскольку на самом деле главная цель – не принятие четырнадцати пунктов по отдельности или всех вместе, а создание новой среды, которая была бы полностью совместима с ними и восприимчива к ним. И это не проект, не программа, это – непрерывный, бесконечный процесс. Это – навсегда".

**Доктор Генри Р. Нив,
ученик и помощник Э. Деминга**

(Из комментария к книге У, Э. Деминга «Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами»)

Глава III

Система против «культур-мультикультур»

Марат Нагуманов: Построение современной культуры производства приводит к однозначному выводу – необходима комплексная система управления человеческим капиталом. Её главная цель заключается в том, чтобы материальные и духовные ценности компании и человека на производстве совпадали. Именно при таком понимании производственная культура становится важнейшим стратегическим ресурсом, а человек, встроенный в производственный процесс, – не только

главным ориентиром построения производственной культуры, но и главным мерилом её уровня.

*Авось пронесет
В каждой голове свои тараканы
Айти-ландшафт с видом на будущее*

Авось пронесет?

Специфика построения и развития бизнеса в постсоветской России, как и всей науки управления этим бизнесом, имела свои особенности. Она была в том, что бизнесменами, по большому счету и в силу разных причин и обстоятельств, в одночасье становились люди, которые не имели никакого представления о современном бизнесе. Как, впрочем, и о менеджменте. Кого-то господь наделил предпринимательской жилкой, кого-то нет, но все их потуги на этом неизведанном пути были связаны с главной проблемой – как выжить и сохранить бизнес. Не говоря уже о том, как его развить и приумножить, если ни знаний, ни опыта, ни тем более представлений о современной производственной культуре у подавляющего большинства новоявленных предпринимателей не было.

Кто-то пошел нахрапом, отбросив все этические нормы и законы, кто-то сник от собственного бессилия и проблем, кто-то, как верно учил пролетарский вождь, бросился «учиться, учиться и учиться!». Но даже сегодня, спустя три десятка лет освоения азбуки рыночного производства, предпринимательство для многих граждан остается загадкой. Как сфинкс из древнегреческой легенды о царе Эдипе: голова женщины, лапы и тело льва, крылья орла и хвост быка... Поди разбери, что за химера такая. Но надо, без этого никак.

Сотни умных книжек, переведенных со всех языков мира, консультации гуру с мировыми именами, тонны отечественной литературы с сонмом теорий, рекомендаций, методик и практик, опять же построенных на западном опыте, открыли окно в рыночную экономику. Вроде бы, читай, учись, внедряй – и ты уже на ослепительной вершине успеха. И опора надежна, и флаг тебе в руки. Ан нет. В чем причина?

Может невосприимчивы мы к западным экономическим прививкам при скудном собственном опыте? А может менталитет у нас такой – работать в режиме постоянного решения нескончаемых проблем – где с помощью спасительных на месяц другой финансовых вливаний, где приказа и команды, где посредством пинков и привычного русского «авось пронесет»? Или в состоянии дедлайна: наступает час X – выполнения и отчета о проделанной работе, – а мы еще и не приступали. А как же без трудностей? Стараемся, вроде, и управлять грамотно, и планировать, и прогнозировать, да часто мимо.

Экономика на больничном

Как утверждают аналитики, экономика России в целом переживает системный кризис. Со второй половины 2012 года в стране резко замедлились темпы роста основных макроэкономических показателей до их устойчивого падения в течение четырех последующих лет. В 2018 году ситуация немного изменилась в лучшую сторону и спад был формально остановлен. Но отечественная экономика всё еще остается в состоянии болезненной стагнации. Это ещё раз подтвердило Министерство экономического развития, ухудшив макроэкономический прогноз на 2020 год и понизив рост ВВП с 2 до 1,7%, а оценку роста реальных доходов россиян в 2019 году в десять раз – с 1 до 0,1%. Свою картину экономического состояния представил в середине ноября 2019 года

директор Института народохозяйственного прогнозирования РАН, академик Борис Порфирьев. Выступая на общем заседании Российской академии наук, он привел такие цифры:

средний годовой рост ВВП с 2013 по 2018 год составил 0,4%, что кратно уступает общемировым темпам. А реальные доходы за этот период упали на четыре процента, причем четверть населения страны составляют сегодня малообеспеченные и бедные.

В чем причина затяжной экономической стагнации и торможения экономического роста в России? Как показывают исследования, глубинной причиной является избыточность государственного регулирования и государственного управления. И, как следствие, – подавление конкуренции, незащищенность частной собственности, высокий уровень административного и коррупционного давления на бизнес, неразвитость многих рыночных институтов.

И всё это происходит спустя немногим более года, после того как президент Владимир Путин в марте в 2018 года поставил перед правительством амбициозную задачу. А именно: Россия к концу 2024 года должна обеспечить темпы роста ВВП выше среднемировых (3,5–4 процента) и прочно закрепиться в пятерке крупнейших экономик мира. За счет чего? За счет, как предлагается, двух масштабных программ по двум направлениям – реализации 13 нацпроектов и увеличения инвестиционной привлекательности России.

Проблем с финансовыми ресурсами внутри страны, даже в условиях западных санкций, как говорит академик Порфирьев, сегодня нет. Собственные средства банков превышают 90 триллионов рублей, плюс более 500 миллиардов долларов золотовалютных резервов. Чтобы бизнес активнее мог использовать эти ресурсы, пояснил в интервью агентству РИА Новости директор Института народохозяйственного прогнозирования РАН, государство должно смягчить налоговую политику, а Центробанк – снизить ключевую ставку с нынешних 6,5 до четырех процентов за ближайшие полтора-два года.

В рамках нацпроектов власти в течение ближайших лет намерены сосредоточить основные усилия по трем векторам: «Человеческий капитал» (развитие здравоохранения, образования, культуры, стимулирование демографии), «Комфортная среда для жизни» (улучшение условий проживания и экологического положения в России, строительство и модернизация дорог), а также «Экономический рост» (реализация проектов, обеспечивающих рост несырьевого экспорта, развитие бизнеса в России и увеличение производительности труда). В общей сложности на нацпроекты из федерального и региональных бюджетов, а также внебюджетных источников планируется выделить 25,7 триллиона рублей, что должно дать мощный толчок ВВП.

Вторым драйвером роста экономики, наряду с вложениями в человеческий капитал, президент определил инвестиции в основной капитал предприятий. В ближайшие годы их доля в ВВП должна увеличиться с нынешних 18% до 25%, а в перспективе и до 27. А пока картина такова. По сообщению аналитиков департамента исследований и прогнозирования ЦБ в 2018 году, например, прямые инвестиции в Россию из-за рубежа упали более чем в три раза по сравнению с 2017 годом, до 8,8 миллиарда долларов и показали минимальное значение за последние десять лет. А что же российский бизнес? А он затаился. Отечественные предприятия, по данным на первую половину 2019 года, держат на счетах в банках 28 триллионов рублей и ещё 18,5 триллионов на собственных счетах. Как показало исследование, проведенное агентством РБК в июне 2019 года, о чем сообщает газета «Известия», 70% опрошенных предпринимателей назвали причиной спада инвестиций, в том числе зарубежных, «вмешательство государства в ведение бизнеса» и 76% заявили о риске «неправомерного уголовного преследования бизнесменов» в России.

Так что: безнадега и безысходность?

Приведенная выше картина состояния российской экономики дает богатую почву для раздумий. Для одних предпринимателей «души прекрасные порывы», а вместе с ними трезвый расчёт и холодный ум оказались в клетке нынешних противоречий российской экономики.

Других, в совершенно таких же условиях, лишь подстегнули к более активным действиям напекор всем колдобинам и сетям, препятствующим развитию бизнеса. Благодаря таким предпринимателям, несмотря на все трудности и препоны, модернизируются старые и создаются новые производства, разрабатывается инновационная продукция, за которую сегодня державе не обидно, формируются новые принципы и правила отечественной рыночной экономики.

Марат Нагуманов: Мы оптимисты. Мы в рынке. Но пока мы только учимся

Именно они, практики и теоретики, креативщики, системщики и хаосники в одном лице, окружают себя такими же, как и сами, людьми, и строят свой новый мир в отдельно взятых компаниях, радея при этом о государственном благоденствии и вселяя надежду в благополучный исход для всех, кто находится в зоне их интересов. Именно они сумели четко и конкретно определить в чем смысл их бизнеса и смысл существования компании, ради кого и чего она работает, к какой конкретно цели и каким образом стремится? О таких людях сказал свою известную фразу видный креативщик компании Apple Computer Гай Кавасаки: «Предприниматель – это не должность. Это состояние ума людей, которые хотят изменить будущее».



Президент Республики Татарстан Рустам Минниханов вручает Марату Нагуманову Благодарственное письмо «Слова благодарности» («Рэхмэт сүзе») за активную социальную политику компании. Слева глава Республики Башкортостан Радий Хабиров. (Дни РТ в РБ – апрель 2019 года. Фото bashinform.ru)

Один из таких предпринимателей, который стремится изменить будущее, – Марат Нагуманов, собственник и директор ООО НПФ «Пакер» из города Октябрьский в Башкортостане. Уже который год он идет непроторенной еще дорогой, шаг за шагом выстраивая культуру производства компании, как отправную точку её выживания, успешной деятельности и развития.

Мало того, он пытается гармонизировать её с окружающим миром, который полон проблем и противоречий и не всегда доброжелателен и открыт для диалога и взаимодействия с бизнесом.

Марат Нагуманов: Я не считаю «Пакер» высокотехнологической компанией, потому что вижу сколько интеллекта у других в плане бизнеса. А мы упор делаем на культурный срез

Эта новая корпоративная культура, по замыслу собственника и директора «Пакера», должна обеспечивать не только высокопроизводительный, безопасный и в высшей степени мотивированный труд. Она должна вкоре изменить всю систему организации и управления предприятием, а также правила и механизмы поведения человека на производстве. А в ключевом своем проявлении – всю суть бизнеса и его результаты, связанные с решением вечной проблемы, которая не дает покоя предпринимателям и теоретикам менеджмента. А именно: можно ли соединить в одной неразрывной связке интересы бизнеса, производства и человека на нем, да так, чтобы одно не отвергало другое, а шло на пользу всем – и бизнесу, и производству, и человеку на производстве, и окружающему миру.

Вопросы эти для собственника и директора «Пакера» возникли к середине 2000-х, когда начался бурный рост компании, резкое увеличение численности персонала. Соответственно всё чаще стали проявляться проблемы, связанные с управлением. Именно тогда Марат Нагуманов пришел к осознанию необходимости внедрения новых технологий организации производственной деятельности, в частности, на принципах бережливого производства.

В поисках вектора

В 2006 году в компании попытались внедрить один из начальных инструментов бережливого производства – систему упорядочения 5S. Но, столкнувшись с первыми трудностями, поняли, что своих сил и возможностей не хватает. Поняли и то, что и начинать надо, дабы не тратить попусту деньги и время, не с отдельных изменений снизу, а сверху, от более глобального и важного: сначала сконцентрировать усилия и ресурсы на разработке и внедрении корпоративной системы менеджмента качества (МСК), и уже в её рамках формировать производственную систему компании с учетом принципов бережливого производства.

Таким образом, с марта 2006 года «Пакер» начал делать первые шаги к разработке системы менеджмента качества, на базе которой предполагалось строительство корпоративной системы управления предприятием. Уже тогда стало понятно, насколько трудной и долговременной будет эта работа. Что система управления предприятием охватывает не только описание бизнес-процессов и процедур, но и другие виды управления – связанные с ценностями и целями компании. Такая постановка вопроса для руководителя «Пакера» была не случайной.

– Я отлично понимал, – вспоминает тот период Марат Нагуманов, – что система бережливого производства включала не только борьбу с потерями всех видов и оптимизацию процессов. Она затрагивала такие ключевые моменты в становлении и развитии компании, как организацию новой культуры управления, систему взаимоотношений между различными уровнями и подразделениями, систему ценностной ориентации сотрудников, изменение их образа мышления и поведения.

Марат Нагуманов: Сейчас многие кидаются с места в карьер внедрять инструменты бережливого производства – это глупость. Если действительно хотите оптимизировать производство, начните с себя, пересмотрите свое отношение к сотрудникам

Главный вопрос на тот момент заключался в выборе источника необходимых знаний. Им стала известная консалтинговая фирма «Оргресурс», с которой и был заключен соответ-

ствующий договор о консультационном сопровождении проекта «Развитие производственной системы ООО «Научно-производственная фирма «Пакер» на принципах бережливого производства».

– Очень большой вклад в развитие «бережливости» производственной системы «Пакера» внесли организаторы Консультационного сообщества «ТАИР» Владимир Растимешин и Татьяна Куприянова, консультанты по управлению и организационному развитию. Наше сотрудничество с ними, а их провайдером и был «Оргресурс», началось в 2009 году, – уточняет директор «Пакера».

Что подкупило консультантов?

Точку отсчета этому сотрудничеству положил оценочный аудит, за которым последовали три обучающих корпоративных семинара и восемь консультативных сессий в рамках проекта развития производственной системы компании. Этот проект охватил такие базовые инструменты бережливого производства как Упорядочение/5S – систему организации и рационализации рабочего места; TPM – систему всеобщего производительного обслуживания оборудования и Бережливый офис – современную управленческую технологию для офисных работников.



Рабочее место оператора станка с ЧПУ

– А приехали мы сюда впервые, – рассказывает Татьяна Куприянова, – в апреле 2009 года. Посмотрели на ситуацию, оценили. Нам сразу понравился уровень компании на тот момент и ярко выраженное стремление её руководителя к совершенствованию.

– Для нас это была глубокая провинция. Даже не Уфа. И вдруг увидели такое продвинутое предприятие. Это нас и подкупило. Марат Мирсатович в этом плане оригинальный чело-

век. Он всем сначала ненавязчиво предлагает: «Идите на производство, посмотрите, оцените и расскажите мне, что там да как, что понравилось, а ещё больше что не понравилось. С нами было то же самое: пошли, посмотрели, оценили и рассказали, – продолжает разговор Владимир Растимешин.



Хранение инструментов в цехе

После подобного аудита, обсудив ситуацию, консультанты предложили начать совместный проект с внедрения системы упорядочения. Логика была проста: любые изменения в первую очередь надо начинать с наведения порядка, а точнее, с внедрения целостной системы порядка, каковой является общепризнанная в мировой практике система 5S. Тем более, что Владимир Растимешин и Татьяна Куприянова к тому времени уже успели переложить японский опыт на отечественную почву, став авторами российской версии японской системы 5S, очень востребованного издания – «Упорядочение. Путь к созданию качественного рабочего места». С этого и начали, а параллельно дополнили совместный проект внедрением системы TPM и Бережливым офисом.

Организация и проведение обучения, а также консультативная помощь по ходу внедрения новшеств стоила недешево. Но опытным консультантам сразу понравилось отношение и внимание собственника и руководителя «Пакера» к развитию компании. В первую очередь его кадрового потенциала, в который Марат Нагуманов был готов вкладывать солидные инвестиции. В понимании руководителя компании бережливое производство, его культура – это не про технологии, обеспечивающие рост бизнеса, вернее, не только про них. Это, в первую очередь, про людей, обеспечивающих эти технологии, их знания и компетенции, которые позволяют анализировать производственные процессы и качественно ими управлять на любом уровне менеджмента, неизменно добиваясь высокой производительности.

Единоначалие как менеджерский ресурс

По словам консультантов, было очень важно, что в «Пакере» все ключевые решения в пользу компании принимаются одним человеком – собственником и руководителем компании в одном лице. А не так, как в других компаниях, где все проблемы обсуждаются целым кругом заинтересованных лиц, включая инвесторов, собственников и акционеров. У каждого из них свои подходы и интересы к решению производственных проблем, часто противоречивые, которые трудно привести к общему знаменателю, и которые очень легко могут «утопить» любую хорошую идею. А в Башкортостане, как вспоминают Татьяна Куприянова и Владимир Растимешин, они с самого начала почувствовали это удивительное свойство пакеровского единоначалия.

– Все решения по обеспечению качества нашей работы, а в конечном счете и её результатов, принимались незамедлительно. Сделали, например, один вариант стендов визуализации на производстве: плохо работает, неудобно. Марат Мирсатович предложил сделать второй вариант, и он эффективно не работает. Тут же разработали и смастерили третий вариант, который стал отвечать всем требованиям. Очень импонирует тот факт, что директор «Пакера» понимает – это не формальный инструмент, а тот, который помогает ему видеть состояние производства, его проблемы, ход реализации тех или иных проектов. И так – во всем.

И это не единственный пример, который сохранился в памяти консультантов. Их трудно было чем-то удивить, но в «Пакере» они сделали немало открытий, связанных с личностью его директора.

– Мы провели семинар для руководителей и специалистов, начиная с мастеров и заканчивая Маратом Мирсатовичем. Три дня тренингов с выходом на производство, разбором ситуации по фотографиям, другими инструментами, которые используем, чтобы, как говорится, никто не спал. Словом, поработали очень эффективно и уехали.

И вдруг спустя месяц, рассказывают Владимир Растимешин и Татьяна Куприянова, директор «Пакера» звонит и приглашает специалистов на новую встречу. Те, разумеется, удивились, мол, зачем, когда у компании уже есть около трех десятков человек, которые прошли учебно-тренинговую сессию. Пусть они и несут полученные знания дальше. Но ответ директора их удивил ещё более: «У них нет вашего заряда». В результате были организованы еще три семинара с участием консультантов. Теперь уже заряд получили и производственники – мастера с бригадами. Процесс не только пошел, но и поднялся на новый уровень: помимо семинаров и консультационных сессий по внедрению лин-технологий, консультанты «ТАИРа» провели в «Пакере» и стратегические сессии, связанные с организацией маркетинговой и коммерческой деятельности компании.



Совещание малой рабочей группы на производстве

– Те, люди, которым мы рекомендовали приехать на «Пакер» и посмотреть как достаточно твердо компания стоит на ногах, как внедряет современные организационные инновации, возвращаясь восклицали: «Да, а чего же вы хотите? Там и собственник и руководитель в одном лице. В этом и весь успех». А мы неизменно отвечали: конечно, это так, но для этого нужно ещё активно и грамотно использовать весь личный менеджерский ресурс руководителя.

Такое качество Марата Нагуманова не могло не сказаться на результате в формировании и развитии проекта производственной системы НПФ «Пакер». И результат этот заключался не только в том, что были заложены основы 5S, TPM и Бережливого офиса, а также проработаны вопросы маркетинговой и коммерческой деятельности. Он затрагивал всю управленческую инфраструктуру компании: была начата долгая и трудная работа по разделению её деятельности на операции и процессы под реальные производственные задачи, а также описание и регламентация этих операций и процессов.

– Мы также, – подводят итог работы Татьяна Куприянова и Владимир Растимешин, – подробно описали временную организационную структуру «Пакера», которая должна была поддерживать и развивать все эти проекты в рамках поставленных целей с максимальной рыночной отдачей. Особое внимание уделили образованию «команд процессов» – проектных команд, рабочих групп на производстве, малых групп в офисе...

Бестселлер в подарок

А как сам собственник «Пакера» оценил проделанную работу, а с ней и дальнейшее развитие производственной системы? Как всегда, его оценка выходила за рамки достигнутого – что сделано, то сделано – и пропускала результаты через призму проблем, которые ещё предстоит решать.

– Мы всегда должны понимать, ради чего работаем. Производственная система – это не отдельная часть процесса. Это и есть сам производственный процесс, который правильно связывает все его элементы.

Марат Нагуманов: Реализация любого проекта сочетает как положительный, так и отрицательный опыт. Прежде всего необходимо преодолеть страх коллектива перед новшествами, изменить сложившиеся годами привычки и поведение



Учимся стратегическому диалогу

Сотрудники, как считает Марат Нагуманов, с самого начала должны хорошо понимать, ради чего происходят эти изменения, каким образом они отразятся на качестве работы всей компании и каждого её представителя.

– Сказать, что процесс вовлечения мы завершили не могу. Он был есть и будет, поскольку появляются новые работники, которых тоже необходимо вовлекать. Да и про само бережливое производство сказать, что оно внедрено, тоже будет против истины. Ведь бережливое производство это не застывшая система, это стиль работы, который сам по себе предполагает постоянное и бесконечное улучшение: нужно работать либо бережливо, либо «как всегда».

– Что подкупает в собственнике и директоре «Пакера»? – дополняют свои впечатления от совместной работы Татьяна Куприянова и Владимир Растимешин. – Многие, что происходит зависит, как уже отмечалось, от личности руководителя. Мало того, что он инициатор, новатор, он еще человек с собственной философией. Он старается всё видеть по-своему, и видит по-своему, и применяет по-своему. «Пакеру» повезло с таким собственником и директором. Мы открыли в нем человека изначально настроенного на высокий современный уровень культуры производства и глобальные цели. Неоднократно, в присущей ему, вроде, шутливой манере, он повторял, что хочет сделать компанию лучшим машиностроительным предприятием мира. А со временем мы поняли, что он говорит об этой цели совершенно серьезно.

И это действительно так: после новой порции полученных знаний, позволяющих вывести компанию на более высокий уровень организации производства и управления, директор «Пакера» только укрепился в своих намерениях.

– У нас конечно есть конкретные задачи по продолжению внедрения философии и инструментов бережливого производства, формированию современной производственной системы компании. Но стратегическая цель – сделать НПФ «Пакер» одной из лучших самообучающихся, саморазвивающихся компаний в мире. Цель амбициозная, но нет ничего невозможного. И самое главное – всё больше сотрудников начинают верить в нее.

Слова эти были сказаны десять лет назад. Воды с той поры утекло достаточно. И главная перемена в устремлениях НПФ «Пакер» к своей стратегической цели была связана с конкретизацией видения пути этого движения, получившего выразительное название – «Построение культуры производства российской компании».

А Татьяна Куприянова и Владимир Растимешин в очередной раз побывали в «Пакере» в октябре 2019 года. Это была не деловая поездка, хотя консультанты не преминули побывать на производстве, посмотреть на произошедшие за эти годы изменения и даже провести полезные встречи и консультации. И не рубля ради, а совершенно бесплатно, на чистом профессиональном интересе.

– Мы не очень типичные консультанты. Мы не взвешиваем каждое свое слово на вес золота, и сразу деньги на счет. Что порадовало в производстве? Уровень не упал. Конечно, где-то могло по мелочи быть получше, но реально очень многие вещи, о которых мы говорили, и которые Марат Мирсатович планировал с нашей помощью, осуществляются.

Марат Нагуманов: Бизнес строится из мелочей

Если руководитель просто строит красивые воздушные замки, как отметили консультанты, то от них спустя некоторое время не остается и следа. А здесь видны реальные изменения и в производстве, и в системе планирования, и в управлении компанией, которые происходят в очень позитивной психологической атмосфере. И это, по мнению консультантов, здорово.

Но, главное, Владимир Растимешин и Татьяна Куприянова привезли директору «Пакера» в подарок свою последнюю книгу, ещё пахнущую типографской краской. Весомую как в буквальном смысле по объему – более шестисот страниц, так и по содержанию – "Система ТРМ (англ.) – более четверти века в России". Японская теория – Российская практика – Опыт Консультационного сообщества «ТАИР».



Татьяна Куприянова (справа) и Владимир Растимешин в НПФ «Пакер» (октябрь 2019 года)

Как пояснили авторы, это издание отразило их 27-летний опыт работы с подробным описанием всех процессов ТРМ, которые можно использовать на практике.

– Мы взяли за основу японскую теорию, рассмотрели её через призму приложения к российской практике и раскрываем всё это, сочетая теоретические аспекты системы и живую практику её внедрения на отечественных предприятиях с нашим участием.

Система общего производительного обслуживания оборудования является одной из составляющих макросистемы «Бережливое производство». Причем на сегодняшний день достаточно закрытой и малоизвестной – как в теоретическом, так и в практическом плане. В России по системе ТРМ до сих пор вышли только 4 книги, которые лишь фрагментарно раскрывают её содержание. Но она дает такой «выхлоп», по образному выражению Татьяны Куприяновой, который никакая другая система не дает. Правильное применение системы позволяет достичь двукратного роста эффективности и производительности оборудования, например, повысить коэффициент его общей эффективности – КОЭ/ОЕЕ с 40-45 до 80-85%, а то и 90%!

Уникальность издания особо отметил и редактор книги, директор «ТиПиЭм-центра» Вячеслав Пшенников: «Система общего производительного обслуживания оборудования (ТРМ) изложена просто, доступно, на многочисленных примерах и иллюстрациях из практики предприятий, работающих в России. Особую ценность ей придает описание различных вариантов технологии пошагового развертывания ТРМ. Это тот случай, когда между словом, в которое облечено знание, и делом – реализацией этого знания – никаких промежуточных звеньев уже не осталось».

Одним из первых избранных обладателей этой уникальной книги, сразу ставшей бестселлером, с личным автографом авторов, стал директор «Пакера». Можно быть абсолютно

уверенным, что она не будет пылиться на библиотечной стойке компании, а сразу пойдет по рукам, превращая новые знания персонала в новые дела.

В каждой голове свои тараканы

В последние десятилетия появилось много работ, посвященных отечественной теории и практике формирования культуры производства: определена роль, предложены концепции, способы и методы её организации и управления.

Но вот что интересно. Теория продвинулась. И продвинулась далеко и глубоко. С практикой туго. К формулам и матрицам еще и голова практика нужна, да не только голова практика-менеджера с необходимым багажом знаний и принципиально новыми компетенциями, но и голова менеджера-человека. Без этого настоящую культуру производства не построишь. А пока приходится констатировать, что в каждой голове современного менеджера свои тараканы: свои мысли, свое видение культуры производства. Очень схожего с ситуацией былинного витязя на распутье перед камнем, где на каждой дороге его ждут свои потери и награды: «Направо пойдешь – счастье найдешь, налево пойдешь – коня потеряешь, прямо пойдешь – и коня потеряешь, и голову сложишь».

Ситуация знакомая: если нет четкой и ясной цели, то нет и пути к ней. А что характеризует целеустремленную компанию? Её образ хорошо представил в статье «10 этапов построения целеустремленной компании» на портале Executive.ru консультант по управлению, основатель и руководитель Агентства целевого управления "KPI Service Group" Олег Кулагин. По его словам, целеустремленную компанию отличает четкое видение будущего, которое знают, понимают и разделяют все сотрудники, а также разработана стратегия движения к этому будущему: «Сотрудники понимают не только свои обязанности, но и цели деятельности и делают все, что необходимо и достаточно для их достижения; все мысли и действия людей заточены на получение результата; ответственность, эффективность, инновационность, активность, целеустремленность стали ценностями корпоративной культуры и привычкой в поведении персонала».

Хорошая картина, идеальная, просто мечта многих руководителей. Но как приблизиться к ней, как сформировать подобную целеустремленную команду, отражающую корпоративную культуру? Приходится констатировать: сколько собственников, директоров – столько и взглядов, и не всегда в одном направлении. Вот и мечется менеджмент в попытке сделать правильный выбор. И часто начинает не с того конца, получая знакомый и одинаковый для всех результат: за фасадом, якобы декларируемой культуры производства, скрывается совсем не тот образ. А почему не тот? А потому, считает директор «Пакера», что прежде чем говорить о культуре производства, тем более начинать её формировать, сначала необходимо решить извечный производственный вопрос. Что первично – материальная основа производства, когда человек лишь функция по обслуживанию оборудования и созданию благоприятных условий для его эксплуатации? Или, все же, технократический подход должен тесно сочетаться, вернее, подстраиваться под культуру, ценности и потребности человека на производстве – носителя живого труда? Директор «Пакера» ответил на этот вопрос предельно четко и ясно.

Точки над i

Марат Нагуманов: Построение современной культуры производства приводит к однозначному выводу – необходима комплексная система управления человеческим капи-

талом. Её главная цель заключается в том, чтобы материальные и духовные ценности компании и человека на производстве совпадали.

Именно при таком понимании производственная культура становится важнейшим стратегическим ресурсом, а человек, встроенный в производственный процесс, не только главным ориентиром построения производственной культуры, но и главным мерилom её уровня. Об этом, собственно, и пойдет наш дальнейший разговор. Но в начале отметим еще несколько важных для понимания феномена пакеровской культуры производства моментов.

Во-первых, культура производства, которую выстраивает сегодня Марат Нагуманов, касается не только её классического понимания в привычных рамках эстетического уровня и условий труда персонала. Это комплексное понятие, вобравшее всю совокупность финансово-экономических, производственных и организационных условий деятельности компании. И, что не менее важно – её ценностные морально-этические, нравственные и духовные установки, которые обязательно должен разделять и поддерживать коллектив.

Во-вторых, строится культура производства на частном капитале, причем главным её модератором является в одном лице собственник и руководитель компании, что еще более повышает уровень любого риска и ответственности, за которыми стоят более 700 сотрудников «Пакера».

В-третьих, если большинство исследователей культуры производства рассматривают её только как элемент внутренней среды предприятия, то культура производства по Нагуманову охватывает как внутреннюю среду компании, так и выходит далеко за её пределы. Понятие культуры производства здесь неразрывно связывают с прогрессивными изменениями как внутри самой компании, в самом человеке на производстве, так и с адекватными изменениями во внешней среде. Исключительно важными и неотъемлемыми её звеньями становятся не только бизнес-партнеры по технологической цепочке, но и вся среда возможного сотрудничества, включая властные структуры и общество. Как очень точно подмечают авторы манифеста революции в бизнесе Майкл Хаммер и Джеймс Чампи, корпоративная культура, ценности и верования – это именно то, что связывает «алмаз бизнеса» с социальным контекстом.

– И в-четвертых, – перечисляет Марат Нагуманов, – когда ты создал компанию, немного окреп, начинаешь понимать: ты переступил порог, когда появляются проблемы с управлением. Что такое бизнес? – Это уникальная быстроразвивающаяся система, объединяющая своеобразную для каждой компании конфигурацию внутренних потоков – бизнес-процессов. Все эти потоки – главные ресурсы бизнеса.

Поэтому, как считает директор «Пакера», построение культуры производства в ближайшие годы будет неотделимо от решения и такой ключевой задачи, как создание процессной организации, где все работает «на автомате», где каждая служба выполняет свои функции и каждый сотрудник четко понимает, что он должен делать в рамках своего процесса и общих целей компании.

Ты начальник, я – дурак?

Интересный факт: при всей нынешней обыденности термина «бизнес-процесс» до сих пор, как отмечает ряд специалистов, не выработано его точное определение, хотя существует множество методик как описывать, оптимизировать и систематизировать эти самые процессы, в данном случае на производстве.

Но по большому счету, множество собственников и руководителей предприятий как работали, так и работают в режиме ручного управления бизнесом, вмешиваясь в работу на любом его участке. Как тонко заметил известный юморист – у начальника пять пальцев, и все указательные. К тому же, подобные руководители полагают, что можно добиться существен-

ных изменений только за счет модернизации, автоматизации и модной нынче цифровизации производства – бизнес «входит в цифру» и мы туда же. Такой подход, хотя и решает локальные задачи, но не является панацеей от всех проблем, и обеспечить устойчивое развитие предприятия, как показывает практика, не может. А что может? А может, по убеждению директора «Пакера», такой инструмент как процессный подход к решению управленческих задач, который становится доминирующей парадигмой менеджмента XXI.

Его суть состоит в том, что при наличии вертикали власти основное управление компанией осуществляется по горизонтали – процессам. Именно так – в виде цепочки взаимосвязанных бизнес-процессов, а не совокупности разрозненных функций, выстраивает свою деятельность НПФ «Пакер». Получив таким образом детальную операционную модель предприятия, настроив взаимосвязи между процессами, организовав их эффективное взаимодействие получается полная и ясная карта деятельности компании. Она отражает все возможные совокупности операций, направленных на получение заданных результатов, том числе – конечного результата в её работе.

Марат Нагуманов: Чтобы построить культуру производства компании, сотрудники должны научиться «разворачивать» корпоративные цели и задачи, намечать пути их достижения с помощью системного подхода на основе процессно-проектного управления.

– Мы конструируем такие процессы, – поясняет директор «Пакера», – которые осуществляются строго по заданному алгоритму и не требуют оперативного управления. Нам нужно, чтобы в будущем было все больше и больше запланированных задач и все меньше «пожаров», «авралов» и задач – «нужно было сделать вчера».

Это и есть подлинное процессное управление, высший пилотаж менеджмента, к которому стремится Марат Нагуманов. Менеджмент, как выразился однажды один из его гуру, это искусство управленческой борьбы, сегодня он находится между двух сменяющих друг друга парадигм. Старой, когда руководитель – это начальник. Он определяет полномочия, дает поручения и спрашивает, а в случае ошибки ищет повод для наказания и лишения делегированных полномочий. И новой, в которой управленец – это лидер, конструктор системы, действующий в партнерстве с сотрудниками. И если вдруг где-то что-то пошло не так, менеджер не будет выяснять отношения с сотрудником, переходить на личности и искать козла отпущения. Любой сбой будет рассматриваться как сбой в конструкции системы, как недостаток усилий по её совершенствованию и доработке.

Ключевая задача

Именно такую технологию менеджмента, положенную в основу построения культуры производства компании, пытается внедрить директор «Пакера». Дело это не одного года, поскольку касается отладки организационного механизма и технологий процессного менеджмента, изменений в операционной деятельности, упорядочения процессов, регламентов, приведение в конечном счете структуры компании в соответствие с её стратегическим приоритетом. В практике менеджмента даже есть такой термин – «дозвон процессов». Пока компания находится только в начале этого пути.



Каждый шаг вперед требует новых знаний.

– Так как деятельность НПФ «Пакер», – продолжает дальше Марат Мирсатович, – выстраивается на основе множества взаимосвязанных бизнес-процессов разного уровня, то необходимо понимать, как они как протекают, как управляются, какие конкретно решают задачи, какой результат мы должны будем получить от их внедрения, и каким образом можно оценить их КРІ – ключевые показатели эффективности. А вместе с ними и эффективность работы всей компании.

Такой подход начинает менять прежнее сознание – я свою работу выполнил в силу функциональных обязанностей, а как она вписывается, и вписывается ли вообще в решение общекорпоративной цели, не представляю. А нужно. Для этого необходимо не только четко структурировать все процессы, но и определить – кто за что отвечает.

И действительно. Внедрение процессного подхода в управление компанией момент не только ответственный, но и чрезвычайно кропотливый. Он предполагает пошаговую реализацию множества мероприятий.

– Для начала, – поясняет Марат Нагуманов, – отталкиваясь от требований рынка, выделили процессы, которые сегодня дают основную долю прибыли и играют ключевую роль в реализации стратегии развития компании. Понятно, что без соответствующих финансово-экономических показателей невозможно развивать ни экономику компании, ни социальное общество.

С этих ключевых процессов и началось внедрение процессного подхода: делается их детальный анализ и описание, определяется их взаимодействие с другими ресурсами компании, разрабатываются принципы управления и система контроля за процессами, проводится обязательная регламентация – представление в визуальном виде. И, наконец, определяется сотрудник или группы сотрудников, которые будут управлять этими регламентами – поддерживать их в актуальном состоянии.

Марат Нагуманов: Нам нужны такие модели и такой бизнес, которые гарантируют компании именно тот результат, какой мы хотим получить. Причем «расшивка» должна идти вплоть до каждого конкретного исполнителя задач, а также вовлечения в конкретный процесс всех кого нужно.

И хотя сделано уже много, «Пакер», по словам его директора, находится только в начале этого пути, понимая, что еще больше предстоит сделать.

– Дело за главным, собственно, за тем, для чего мы и переходим на процессное управление – нужно добиться эффективности всех бизнес-процессов.

Эдвардс Деминг, общепризнанный гуру менеджмента, утверждал: «Если человек не может описать в виде процесса то, что он делает, значит, он не знает, что делает». Не случайно Марат Нагуманов так активно инвестирует в знания сотрудников, приобретение новых навыков и компетенций. Не случайно столько времени тратит на их обучение умению «разворачивать» корпоративные цели и намечать пути их достижения, описывать в виде процесса то, что они делают, структурировать и автоматизировать все процедуры. Без этого, считает директор «Пакера» невозможно сформировать современный процессный менеджмент.

– Это трудная работа. Она требует от сотрудников новых знаний и профессионального усердия. И конечно времени. Сотрудники должны учиться анализировать производственные процессы, каждый точно должен знать, что он делает и в какой операционной последовательности должен выполнять свою работу. Тем более, что в последнее время, наряду с процессным управлением, компания начинает уделять внимание и проектному управлению. Пока начали с разработки нового продукта, – подводит итог Марат Нагуманов.

Если процессное управление обеспечивает многократное получение одного и того же результата, то есть, так сказать, его качественное тиражирование, то проектное управление связано с разработкой и получением совершенно нового результата в виде уникального продукта. Это тема для НПФ «Пакер» была важна всегда, так как предприятие изначально является не только крупнейшим производителем, но и разработчиком различного скважинного нефтепромыслового оборудования и компоновок.

– Все ключевые задачи компании, – делает акцент Марат Нагуманов, – включая переход на процессное и проектное управление, связаны с реализацией общекорпоративных целей. А в конечном счете – с построением культуры производства компании. Работа эта, повторю, долгая и сложная. Но мы выбрали этот путь и идем по нему. И каждый раз, делая шаг вперед, понимаем как много еще не знаем и не умеем. Поэтому учимся и учимся.

Марат Нагуманов: Что виновато, кто делает?

Не ставь телегу впереди лошади

Любое дело требует грамотных специалистов, обладающих соответствующим уровнем знаний и компетенций. Так и с бизнес-процессами: в самом начале – прописная истина – необходимо внедрить философию процессного моделирования в голову персонала и подготовить специалистов по процессному управлению.

Руководитель «Пакера» уже давно понял две неразрывно связанные между собой истины. Первая – бизнес-процесс, это не только та или иная технологическая цепочка производства, это прежде всего стандартизированная последовательность действий человека. Вторая истина: если это так, то главная задача управления бизнес-процессами – это управление этими действиями специалистов, а также совершенствование методов работы всего персонала компании. Одно дело, когда все компетенции управленца процессом сводятся к элементарному администрированию в рамках привычных операционных функций в ручном режиме: сформулиро-

вал и поставил перед сотрудниками задачу, организовал условия для её реализации, проверил исполнение, оценил результаты, кого надо поощрил, нерадивых наказал.... Именно этим и занимается большинство менеджеров в российских компаниях.

Но совсем другое дело, когда менеджеру, как говорит Марат Нагуманов, нужно уходить от чистой операционки и заниматься формированием и последующей реализацией управленческих целей. Эта очень сложная деятельность, требующая особых навыков и компетенций, поскольку связана с созданием системы.

И если большинство сотрудников компании достаточно легко могут сформулировать операционные цели, то с видением управленческих целей в головах бывает сплошной туман. Немногие способны сегодня уйти от привычной текучки. Вот и пытается Марат Нагуманов, причем последовательно и настойчиво, развеять в головах менеджеров компании этот туман. Одно дело, скажем, реализовать энное количество продукции, что является операционной целью, и совсем другое – построить систему продаж, которая будет обеспечивать эту реализацию. Не все менеджеры компании пока могут работать в таком режиме, но учиться совмещать операционные цели с управленческими, владеть процессным моделированием, как считает руководитель «Пакера», нужно учиться всем.

Марат Нагуманов: Не люблю пессимистов, которые говорят «нереально». Главное, чтобы человек пытался что-то изменить – только так можно идти вперед, и всё станет реальностью

Процессное моделирование, кроме всего прочего, позволяет обеспечить абсолютно прозрачную организацию производства – до сих пор утопию для большинства российских предприятий. Оно дает возможность не только эффективно управлять действиями сотрудников и работой производственных систем и служб. Оно также позволяет видеть, что и каким образом можно оптимизировать в каждом технологическом звене производства и эффективно управлять всеми изменениями.

– Не так много предприятий, – констатирует Марат Нагуманов, – пошли на процессный подход в том понимании, в каком пытаемся его выстроить мы. Для этого нужно научиться быстро меняться и, главное, чтобы все сотрудники понимали суть этих изменений и сами хотели и умели их делать без всякого давления. Чему мы и учимся, – вновь повторяет директор компании.

«Прокачивая» таким образом управленческую модель предприятия, «Пакер» старается получить не только её текущую картину в виде бизнес-процессов, но и представить предполагаемые тактические и стратегические изменения в ближайшие годы. И что особенно важно, напрямую влияющие на построение культуры производства компании.

Айти-ландшафт с видом на будущее

Более развернуто бизнес-процессы НПФ «Пакер», формирующие её производственную культуру, представлены в бизнес-модели компании. За её основу взята одна из самых прогрессивных концепций для развития бизнеса – модель Европейского фонда управления качеством (EFQM), которая позволяет осуществлять целостные, систематические самооценки компании, вскрывать ее сильные и слабые стороны и, самое важное, стимулировать их непрерывное совершенствование.

На основе этой модели в НПФ «Пакер» разложили все бизнес-процессы, встроили их в единую систему и получили своеобразный автоматизированный корпоративный айти-ландшафт – единый информационный ресурс компании. Он включает 11 бизнес-процессов: лидерство, управление персоналом, продвижение продукции, закупки, новый продукт, обеспечение

ресурсами, производство, айти-обеспечение, управление финансами, сервис и техобслуживание, бизнес-партнерство. Эта модель сама по себе традиционна для многих предприятий. Другое дело, как компания работает над организацией этих процессов, какие фирменные особенности и инновации для этого использует.

– Например, – уточняет директор службы по развитию продаж и сервиса, директор совместного предприятия «Тапарт» Гульнара Шауклис, – к трем основным нашим бизнесам – разработке продукта, изготовлению продукта, его продвижению и сервису – у нас добавляется такой достаточно уникальный бизнес-процесс, как бизнес-партнерство. Самое частое слово, которое встречается в наших рекламных буклетах. Марат Мирсатович никогда не использует слова «наш потребитель» и «наш заказчик» – только партнер. Это отношения равных, дружественных друг к другу, работающих в единой команде партнеров. А партнеры наши – это не только заказчики продукции, это и научные организации, госструктуры, учебные заведения, благотворительные и общественные организации.



Марат Нагуманов и генеральный директор ПАО «Татнефть» Наиль Маганов

По-своему здесь подошли и к организации процесса «Новый продукт». Его переосмысление Маратом Нагумановым привело к мысли о формировании в НПФ «Пакер» проектного офиса, который позволит в будущем перейти на современные проектно-ориентированные методы управления.

Марат Нагуманов: Не надо бояться сломать привычное и попробовать новое

Внедряя процессную модель управления, в «Пакере» отлично понимают, что это не монолит, закладываемый на долгие годы вперед. Это живой организм, который живет и устаревает.

Меняются законы, меняется компания, меняется бизнес-среда и окружающий мир. И всё это потребует нового осмысления и корректировки бизнес-процессов. В «Пакере» к этому готовы. Главное, положено начало преобразованиям, и есть четкое видение, какие именно конкретные результаты должна обеспечить процессная модель НПФ «Пакер» в ближайшие годы.

Таких результатов четыре. Для персонала – условия, которые позволят полностью реализовать потенциал каждого отдельного сотрудника и коллектива компании в целом. Для бизнес-партнеров – удовлетворенность в широком смысле слова качеством продукции и услуг компании, качеством ее инновационных решений, коммуникаций с ним, партнерских отношений. Для всей компании – ее процветание, развитие и стабильность на рынке. Для общества – вклад НПФ «Пакер» в процветание России и глобального мира.



Премия правительства Российской Федерации за достижение значительных результатов в области качества продукции и услуг и внедрения высокоэффективных методов менеджмента качества (Церемония награждения, июнь 2014 год, Москва)

Нетрудно заметить, что, ставя высокую планку в работе с потребителем, здесь не менее высокие результаты хотят получить и для персонала компании, а также позиционируют «Пакер» как компанию, которая не только саморазвивается, но и работает с большой пользой для всего общества. Это краеугольный камень ее миссии. Здесь считают, что если каждый день будут обмениваться с другими предприятиями опытом, практиками, заражать других своим опытом и, в первую очередь, ценностным отношением к человеку, таких предприятий, как НПФ «Пакер», станет больше. И это будет существенным вкладом не только в построение производственной культуры в отдельно взятой компании, но и в развитие всей отечественной экономики.

– Во многих предприятиях, – продолжает Гульнара Шауклис, – слово бизнес-процесс до сих пор остается чуть ли не ругательным. А мы поставили задачу, чтобы весь коллектив не только знал что это такое, но и проникся этой идеологией. Упорядочивая процессы, мы убираем все ненужное и освобождаем людей для нужного, определяем то, что важно сегодня для бизнеса компании. Будущее не наступает внезапно, его кусочки уже есть сегодня в наших реальных планах. И пока у нас есть четкие бизнес-планы, есть и планы на будущее, мы живем, растем и развиваемся. Мы смотрим вперед, планируем надолго, но каждый квартал, каждый месяц или полмесяца встаем на цыпочки и смотрим – какой шаг должен быть следующим, и видим его.

Круг замкнулся

Несколько лет назад Марат Нагуманов был гораздо смелее в прогнозах формирования производственной культуры. Сейчас стал более сдержанным: «нужно идти медленней, это ключевое». Идти ровным шагом, там, где необходимо, придержать этот шаг, оглядеться, сверить ориентиры, найти возможные ошибки, так как каждая может иметь совсем непредсказуемые последствия. Понятно: культура производства сразу не меняется, нужно время, чтобы изменить привычное мышление, научиться культуре взаимодействия и решения проблем, создать эффективную систему управления знаниями.

– Приоритет сейчас, как я уже упоминал, – создать ядро, научить команду думать, организовывать и совершенствовать систему, а не просто заниматься администрированием и раздачей поручений. Научившись сама, команда должна нести это учение «в массы». Необучаемых людей нет, просто мы не умеем их учить.

Принципы, на которых строится производственная культура «Пакера», требуют не просто исполнителей, они требуют лидеров, исследователей, людей умеющих договариваться, готовых выдвигать новые идеи, разрабатывать новые проекты и брать на себя все риски при их реализации. Сегодня многое завязано на самом директоре «Пакера», на его креативе, трудолюбии и интуиции. Поэтому и сам он учится, а также учит думать и взаимодействовать команду. И то, что компания поднялась и начала делать реальные изменения в управленческой деятельности – это, по словам собственника и директора компании, прямое следствие того, что менеджмент начал думать и взаимодействовать.

– Все ключевые задачи компании, связанные с повышением её эффективности, включая переход на процессное и проектное управление, я связываю с реализацией общекорпоративных целей. А фундаментальной основой реализации всех этих целей становится культура производства.

Круг замкнулся. Логика Марата Нагуманова проста и понятна. Так хочется сразу взять «быка за рога» и двинуться дальше, шаг за шагом раскрывая опыт НПФ «Пакер» в построении культуры производства компании. А рассказать действительно есть о чем, хотя сам Марат Мирсатович постоянно напоминает – не преувеличивайте, не выдавайте желаемое за действительное, оценивайте скромнее. И не только с позиции полученных промежуточных результатов, но, главное, с позиции тех целей, к которым стремится НПФ «Пакер».

Что ж, так и будем поступать: всходы видны, до цветочков и ягод дойдем. Но вечное журналистское любопытство не дает покоя – кто-то ведь, когда-то и где-то должен был бросить семя, из которого вырос «Пакер»?

Заслуга изобретателя обычно заключается не в том, чтобы дать идею, но в том, чтобы найти конкретную форму технического воплощения ее в жизнь и суметь преодолеть все разнообразные технические трудности, которые неизбежно встречаются на пути ее осуществления. Путешественнику важно не только правильно проложить

маршрут по карте. Но еще важнее преодолеть непредвиденные препятствия на пути следования.

Поэтому я считаю, что в таких случаях важно ценить не только само изобретение, но и самого изобретателя. Имея дело с изобретениями, правильнее обращать внимание не на отбор изобретений, а на отбор изобретателей, выдвигая и поддерживая среди них выдающихся людей, а не фантастов широкого профиля, не имеющих данных для того, чтобы свои идеи осуществить.

Пётр Капица, советский физик, лауреат Нобелевской премии по физике.

(Цитата из издания МФТИ «Всё простое – правда... Афоризмы и размышления П.Л. Капицы». Сост. П.Е. Рубинин, 1994 год).

Глава IV

Мой папа – гений

Марат Нагуманов: «Отец был прирождённым конструктором-изобретателем пакерного оборудования. На его счету десятки изобретений, многие из которых значительно опередили свое время, стали настоящим прорывом в теории и практике нефтедобычи. Пакерно-якорное оборудование, разработанное отцом, применяется до сих пор, настолько оно было по тем временам инновационным»

Божий дар предвидения

На пульсе времени

Божий дар предвидения

Во все времена – плохие и хорошие – находились люди, для которых что жизнь, что работа, что творчество с точки зрения чистоты помыслов и дел были понятиями одного порядка. Один из них – основатель ООО НПФ «Пакер» Мирсат Мирсалимович Нагуманов, создавший компанию по своему образу и подобию, заложивший в нее нравственные и производственные гены, которые впоследствии перешли к сыну, нынешнему собственнику и руководителю «Пакера» Марату Нагуманову.

Это его, Нагуманова-старшего, мраморный барельеф предвещает музей компании, отразивший её историю и достижения. Как символ преемственности: «Смотри, отец, какими мы были, какими мы стали...». Это их общий семейный портрет, написанный маслом, висит над креслом сына в директорском кабинете, снова подчеркивая зримую связь поколений, как дань уважения, признания и сыновней любви.



Опробователь пластов

Но вернемся в прошлое, в 90-е годы, когда страна вступила на путь капитализма. Еще вчера строили, вроде бы, светлое коммунистическое будущее с такими же светлыми идеалами. А в 90-х пришли новые вожди с непонятными пока призывами строить такую же светлую, но абсолютно новую страну без пережитков прошлого.

Сейчас, спустя почти три десятка лет, поняли: призывы освободиться от пережитков прошлого зашли слишком далеко. Лозунги можно поменять, сжечь книги, заводы разобрать по кирпичикам. А куда деть людей, также оказавшихся вдруг пережитками прошлого? Как их перенастраивать и программировать на новое счастливое будущее? Тем более, что всем предлагался один и тот же способ – делать деньги, делать то, что еще совсем недавно презирилось, порицалось и за что можно было запросто загреметь за решетку. Кто смог настроиться на эту волну – настроился. Кто не смог – оказался подкидышем к порогу новой жизни. Это касалось и конкретных людей, и целых предприятий, организаций, и даже отраслей.

Новая экономическая политика прошла разрушительной волной и по знаменитому на весь Союз ВНИИГИСу – Всесоюзному научно-исследовательскому и проектно-конструкторскому институту геофизических исследований геологоразведочных скважин. Именно в его стенах прошли лучшие годы старшего Нагуманова.

Но наша история начинается с эпохи расцвета института, с 70-х годов прошлого века. Это был настоящий научный и испытательный центр, внесший решающий вклад в развитие нефтегазодобывающей отрасли страны. Одно перечисление новых методов и геофизической техники, созданных и внедренных в институте, поражает воображение: опробователи пластов и сверлящих керноотборников на кабеле, аппаратура акустического, радиоактивного и гидродинамического каротажа, бескабельные системы для проводки и исследования горизонтальных и наклонно-направленных скважин и автономных приборов, аппаратура для вертикального сейсмического профилирования...

В стенах института трудилось около полутора тысяч человек, среди которых было немало ученых с мировыми именами, а также десятки исследователей-новаторов, успешно соединявших научные разработки с их практическим применением – настоящий цвет отраслевой науки и исследований. Среди них свое достойное место занимает и старший Нагуманов.



Мирсат Нагуманов

Родился Мирсат Мирсалимович 27 декабря 1927 года в селе Абсалямово Ютазинского района республики Татарстан. После окончания Уфимского нефтяного института, ныне это Уфимский государственный нефтяной технический университет, работал в нефтеразведке буровым мастером, затем во ВНИИнефтепромгеофизики в Уфе. В те времена вчерашний буровик и решил соединить собственную практику с новаторскими идеями по созданию новых образцов нефтегазопромыслового оборудования. Но наиболее плодотворной эта работа стала уже во Всесоюзном научно-исследовательском и проектно-конструкторском институте

геофизических исследований геологоразведочных скважин. Там Мирсат Мирсалимович возглавил лабораторию испытания пластов на трубах при отделе №15 «Опробователи пластов», которая в 1989 году стала самостоятельной структурой.

Это было время поиска и реализации множества новаторских решений. Мирсат Нагуманов, об этом говорят все, кто его знал, был прирожденным конструктором-изобретателем пакерного оборудования. На счету новатора десятки изобретений, многие из которых значительно опередили свое время, стали настоящим прорывом в теории и практике нефтедобычи. Еще в 1976 году он блестяще защитил кандидатскую диссертацию по теме «Исследование и разработка техники и технологий опробования и испытания скважин в процессе бурения». А десять лет спустя Указом Президиума ВС Башкирской АССР за заслуги в области изобретательской деятельности Мирсату Нагуманову было присвоено почетное звание "Заслуженный изобретатель Башкирской АССР". Все, кто работал рядом с ним, отмечают его поразительную трудоспособность и ответственность.

Марат Нагуманов: Прежде всего надо быть человеком, а уж потом строить бизнес

Геофизик, начальник опытно-методической партии в отделе акустического каротажа ВНИИГИСа Юрий Сушилов много лет спустя так вспоминал о своем коллеге по институту.

«Мирсат Мирсалимович был деловой, грамотный, требовательней к себе и окружающим человек. Аккуратист. Истинный интеллигент. Когда он впервые попал в больницу с сердечным

приступом, он был очень смущен, что предстает таким беспомощным перед сотрудниками, пришедшими его навестить. Но через три дня, когда ему стало немного легче, он буквально потребовал, чтобы ему принесли карандаш и миллиметровку. Работа была его лучшим лекарством. Он всегда не только ставил грандиозные для отдела задачи, но и старался вникать в каждый чертеж, выверяя каждый миллиметр и микрон перед тем, как передать документацию производственникам. Заканчивалась одна работа, начиналась другая: он буквально фонтанировал новыми мыслями и идеями. Было много случаев, когда работа над чертежом подходила к концу, но тут вдруг вмешивался Мирсат Мирсалимович и заявлял, что надо менять проект, так как он нашел лучший вариант. И тут же начинал его обсуждение. Он всегда старался не просто сделать очередной проект, а довести его до совершенства. Как человек он был очень терпим к окружающим, никогда не оставался в стороне от чужого горя. Таким он и оставался до конца».

Издержки большой нефти

А работы было через край. В середине 1960-х годов СССР начал реализовывать беспрецедентный мегапроект по освоению уникальных нефтяных и газовых месторождений Западной Сибири. По затратам добыча западносибирской нефти и газа забирала столько же средств как машиностроение, легкая, пищевая и рыбная промышленности вместе взятые... К решению проблем новых месторождений были привлечены более 50 НИИ. Большинство из них, как и ВНИИГИС, имело колоссальный опыт освоения, обустройства и обслуживания "второго Баку" – Волго-Уральской нефтегазоносной зоны.



Начало большой нефти в Западной Сибири: буровая в тайге

С конца 70-х годов Советский Союз выходит на первую позицию по добыче нефти в мире, а во второй половине 80-х на месторождениях Западной Сибири был установлен рекордный результат – ежегодная добыча углеводородов превысила 624 миллиона тонн. Но стремление к максимальным результатам при минимальных издержках с помощью доминирующей технологии накачивания воды в нефтяные скважины быстро привело к спаду добычи. К концу 80-х годов в значительной степени были выработаны крупные и высокодебитные месторождения. Начала остро ощущаться потребность в новых технологиях нефтедобычи и, соответственно, в высокопроизводительной технике и оборудовании. Картина была безрадостная: основная часть технических средств имела износ более 50 процентов, только 14 процентов машин и оборудования соответствовали мировым стандартам, а 70 процентов парка буровых установок вообще морально устарело и требовало замены.

Словом, дел научно-исследовательским институтам в области нефтегазодобычи в силу создавшегося положения хватало. Лаборатория Мирсата Нагуманова активно работала в те годы по договорам, заказов было очень много, что приносило институту весомую прибыль и достаток самому коллективу лаборатории. Но тут грянула перестройка, которая в конечном счете перекроила всю политическую и хозяйственную систему страны, в том числе и нефтяную отрасль с её инфраструктурой, включая научно-исследовательскую сферу.

Нужно было как-то выживать в новых условиях, когда менялась не только страна, но и сам человек, а также отношения между людьми. От былой сплоченности в общих делах и интересах творческих коллективов не осталось и следа. Новый уклад экономики требовал людей нового склада, умеющих не только производить, но и продавать свою продукцию.

– Отец, – вспоминает Марат Нагуманов, – был наделен божьим даром предвидения. Он был гением в разработке оборудования, изобретателем, но не менеджером-руководителем. В смутные времена 90-х, так сложилось, что в силу финансовых обстоятельств большинство сотрудников его лаборатории перешли в другой отдел. Отец очень тяжело переживал эту ситуацию. Тогда и родилась мысль о собственном бизнесе, которая привела к созданию в апреле 1992 года семейного предприятия – общества с ограниченной ответственностью «НПФ «Пакер».

Правда заниматься семейным бизнесом первое время пришлось Нагуманову младшему. Причина была весомая: институтской лаборатории отца дали одну важную бюджетную тему и он на некоторое время с головой погрузился в её разработку.

Откроем еще одну важную страничку из биографии Мирсата Нагуманова тех переходных лет, вконец изменивших жизнь семьи. О ней рассказал Виталий Даниленко, который пришел в знаменитый ВНИИГИС молодым специалистом – выпускником Уфимского авиационного института имени Орджоникидзе, ныне Уфимского государственного авиационного технического университета. Оставим рассказ живого свидетеля тех лет таким, каким его поведал сам Виталий Никифорович.

Скажу о главном

Пришел я в институт в 1976 году. Начинал работу в опытно-механической партии радиоактивного каротажа, которая проводила геофизические исследования в буровых скважинах. В 1985 году в институте был создан новый отдел, куда собрали молодых перспективных специалистов. Меня тоже пригласили туда. Так с 1985 года я начал вплотную заниматься разработкой аппаратуры для проведения радиоактивного каротажа. Этим занимаюсь и до сих пор, как ведущий сотрудник отдела №19 ВНИИГИСа. Одновременно являюсь директором НПФ «ГИТАС». Так что вся история института – и в сердце, и перед глазами.

Нас, молодых специалистов, в то время регулярно приглашали на различные защиты ученых степеней, а также ученые советы, где зубры вузовской науки докладывали результаты своих работ, а мы внимательно слушали. На одном из таких советов я и увидел впервые Мирсата Мирсалимовича, который уже к тому времени руководил лабораторией. Сразу отметил, какой это был увлеченный своим делом человек, благодаря которому было создано целое направление в институтской деятельности, связанное с разработкой пакеров. Это направление всегда стояло особняком. Большинство вузовских лабораторий занималось созданием различных приборов для обеспечения технологических процессов, а Мирсат Мирсалимович создавал скважинное оборудование. Это уже был передний край науки: её соединение с реальной практикой, а, значит, с конкретным производственным результатом. И он всегда для Мирсата Мирсалимовича был положительным. Я считаю, что его часто незаслуженно обходили стороной, отмечая заслуги ученых института.



М. Нагуманов с коллегой Е. Лавкартом

Как в то время функционировала институтская система? Каждой лаборатории выделялись государственные деньги на разработку и реализацию того или иного проекта. Обычно эта работа занимала 2-3 года. После её окончания готовился отчет о результатах, а коллектив получал финансирование для работы над очередным проектом.

А потом пришла перестройка и всё перевернулось. Институт лишился прежней государственной поддержки, всё начало приходить в упадок. Деньги на научные изыскания перестали выделяться, многие сотрудники института начали один за другим искать счастья на стороне, уходить в рынок, создавать свои предприятия. Этому способствовал закон «О кооперации в СССР». Он вышел в 1988 году и открыл путь к частному предпринимательству. Кооперативное движение давало возможность самостоятельного хозяйствования. Более того, возможность

быстрее увидеть результаты своего труда, получить за него соответствующее вознаграждение. Что говорить, у института была своя специфика, когда многие завершённые разработки складывались на полку в виде отчёта и не получали путёвку в жизнь. А теперь разработчики могли продвигать их благодаря своим личным усилиям и качествам.

В начале 90-х решил начать самостоятельную деятельность и Мирсат Нагуманов. Я понимаю, что для него это было тяжелое решение, но, считаю, очень правильное, вызванное тем, что он в тот период старался сохранить весь свой научный багаж и потенциал, а также семью. Словом, создал частную фирму. И чтобы быть до конца честным перед собой и институтом – не сидеть на двух креслах – решил полностью посвятить себя своей фирме.

А дальше события начали развиваться следующим образом. Руководство института было очень встревожено тем, что известный специалист решил ради своей компании покинуть институт. Это никак не вписывалось в образ патриота-коммуниста. Поэтому было принято решение собрать заседание вузовского парткома и хорошо «пропесочить» товарища по партии за столь неблагоприятный поступок.

Сам Мирсат Мирсалимович на это заседание не пришел, а прислал своего сына Марата, юношу, на которого и посыпались все обвинения в адрес отца. Он сидел, слушал и, как я думаю, по большому счету, мало понимал, в чем обвиняют родителя. Я смотрю – совсем заклевали молодого человека. Не вытерпел, вмешался, мол, речь, товарищи, идет об отце, а весь гнев обрушиваете на сына. Так мы с ним и познакомились, и до сих пор поддерживаем хорошие дружеские отношения.

Я все эти годы смотрю и радуюсь успехам Марата Мирсатовича. Он оказался очень хорошим и достойным продолжателем дела отца. Отдельные сотрудники и целые коллективы многих лабораторий потом сделали то же самое – начали организовывать частные предприятия, создавать нечто подобное. Но не всем это оказалось под силу. А Нагумановы выстояли. На 50-летие Марата Мирсатовича я сделал ему юбилейный подарок: отыскал в научном архиве вузовской библиотеки один из отчетов о проделанной работе, написанный Мирсатом Мирсалимовичем, и по согласованию с руководством института передал этот отчет, ставший исторической реликвией, сыну.

Но вернусь к тому времени. Партийное собрание, на мой взгляд, лишь подтолкнуло решение Мирсаты Нагуманова уйти из института. И если вы спросите меня о его человеческих качествах, то сразу скажу о главном: он был очень скромным человеком и, как настоящий ученый, был полностью погружен в работу, в дело всей своей жизни – создавать пакеры. Он никогда ни с кем не вступал в конфликты. Даже, когда принял нелегкое решение покинуть институт и попал под шквал партийной критики. Даже тогда не хлопнул дверью: ушел спокойно и достойно, сохранив и честь, и уважение.

Всё начиналось с гаража

Организация семейного бизнеса полностью поменяла планы сына, который после окончания учебы в вузе собирался на Север. Но отцу дал слово, что останется, если создадут свое предприятие. Отец слово сдержал, сдержал слово и сын: не откладывая дел в долгий ящик начал размещать заказы на производство комплектующих для пакеров по заводам, а саму сборку оборудования организовал в гараже. Продавать учился тоже сам. А год спустя, после того, как отец успешно, как всегда, завершил работу над институтским заказом – в его творческом багаже постоянно находились перспективные разработки – уже вместе начали серьезно заниматься семейным предприятием. Поначалу сняли под офис помещение в институте.

– Мама, – вспоминает Марат Мирсатович – бесплатная бухгалтерия, сын – бесплатный производитель и менеджер по продажам, отец – бесплатная наука. Но главное, осваивали опыт самостоятельной работы – от рождения проекта и до его коммерциализации.



Тамара Нагуманова

Дела пошли. Вскоре арендовали помещение, а также один станок, потом другой, затем цех, пока полностью не выкупили обанкротившийся местный завод. На этом месте и была отстроена научно-производственная фирма «Пакер». В первые годы все деньги вкладывали в ремонт и развитие бизнеса. Было много идей как развиваться, спорили на семейных советах, даже порой ругались. Это было время проб и ошибок, сомнений и озарений, но, как бы ни складывалась ситуация, время непрерывного поиска.

– Отец уже серьезно болел, в 60 лет у него случился первый инфаркт, затем еще один. Но он продолжал творить, как всегда намного опережая время: пакерно-якорное оборудование, разработанное им, применяется до сих пор, настолько оно было по тем временам инновационным. Незадолго до смерти он мне сказал:

«Сынок, моих разработок тебе хватит лет на двадцать».

И это было истиной, потому что Мирсата Мирсалимовича можно с полным правом отнести не только к выдающимся конструкторам пакерного оборудования, но и к создателю новой отечественной инженерной школы в этом нефтяном сегменте.

Якорь надежды

Чтобы лучше понять суть деятельности Мирсата Нагуманова и его творческие устремления, проясним значение слова «пакер». Это специальное приспособление в буровой скважине для перекрытия и герметизации её отдельных зон при проведении различных технологических операций. Пакер должен выдерживать большие перепады давления, сохранять абсолютную герметичность, а также иметь надежную систему крепления в стволе скважины или в обсадной трубе в строго обозначенном месте.

В своё время Мирсат Нагуманов разработал уникальную конструкцию пакера для открытого ствола скважины, что и положило начало новой отечественной инженерной школе пакерно-якорного оборудования. Суть новой конструкции, разработанной молодым инженером, и её главным ноу-хау стали раздвижные опоры. При больших перепадах давления они препятствовали выдавливанию резиновых уплотнительных вставок в зазор между пакером и скважиной. Подобной конструкции пакеров не было ни в России, ни за рубежом. Именно этот, доведенный до совершенства образец с раздвижными опорами для открытого ствола скважины, положил начало всей дальнейшей гамме нагумановских пакеров, стал впоследствии готовым рыночным продуктом для создания семейного бизнеса.

В начале 90-х годов в практику отечественной нефтянки начала стремительно входить технология гидроразрыва пласта (ГРП). Она в то время стала доминирующим способом увеличения объемов нефтедобычи на отечественных месторождениях. В короткий срок Мирсат Мирсалимович сумел доработать одну из модификаций пакера для открытого ствола, сохранив её фирменный элемент – раздвижные опоры. Но теперь уже для использования в эксплуатационных колоннах. А экзамен новое семейство пакеров должно было выдержать более чем серьезный: в открытом стволе глубокой разведочной скважины пакер испытывал сравнительно низкое давление, то при проведении ГРП это давление сразу подскакивало с 35 МПа до 100 МПа!

Если посмотреть на структуру нефтедобычи в то время, то картина складывалась следующая: объем рынка обустроенных скважин в сотни раз превосходил размеры ниши разведочного бурения. Так что развернуться новому производителю пакерно-якорного оборудования из Башкирии было где: только количество добывающих нефтяных скважин, находившихся в эксплуатации достигало 180 тысяч. И большинство технологических операций, связанных с их обслуживанием предполагало использование пакерно-якорного оборудования.

К новым высотам

В ту пору начала формироваться и система партнерских связей «Пакера». Одной из первых дала ход разработкам из Октябрьского российско-австрийская сервисная компания «Катобнефть» из Нижневартовска, оказывающая услуги по зарезке боковых стволов и бурению скважин «под ключ» на месторождениях Западной Сибири. Но широкое применение пакерного оборудования, как уже отмечалось, обеспечило массовое внедрение технологии гидроразрыва пласта.

– Новое семейство наших пакеров с раздвижными опорами пошло сначала по Тюменской области, а потом по всей России и по всему бывшему Союзу, – вспоминает руководитель службы испытаний новой техники НПФ «Пакер» Александр Федорченко.

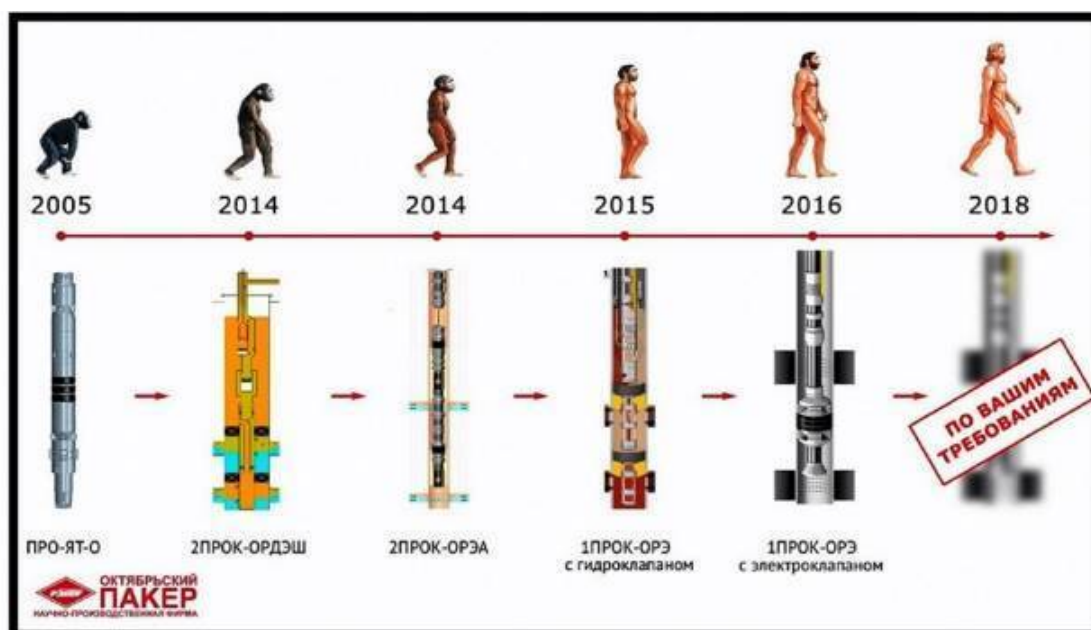
Спрос на продукцию компании начал расти с каждым годом. Очередной вызов конструкторским амбициям Мирсата Нагуманова был брошен в начале 90-х. И связан он был с выходом в 1992 году нового закона Российской Федерации «О недрах». В частности, этот закон касался эксплуатации недр и запрещал закачку воды, а также любых других средств в пласты для поддержания пластового давления без отсечения верхней части эксплуатационной колонны. А нагнетательных скважин в то время насчитывалось до 40 тысяч, и на все, исходя из нового законодательства, теперь были необходимы пакеры.

Отлично представляя всю технологию работы и эксплуатации нагнетательных скважин, Мирсат Нагуманов и на этот раз безошибочно определил особенности пакеров, необходимых для этих скважин. Так в их конструкции помимо нижнего якоря появился еще один – верхний якорь, что позволяло сохранять герметичность пакера при резких сжатиях и смещениях обсадной колонны во время резкого изменения давления. Пакер для поддержания пластового давления положил начало третьему семейству отечественных аналогов подобного оборудования, увидевших свет благодаря конструкторской сметке старшего Нагуманова. А немного спустя на базе пакера для нагнетательных скважин Мирсат Мирсалимович создал ещё одну, уже четвертую по счету продуктовую линейку. Связана она была с проведением ремонтно-изоляционных работ и капитальным ремонтом скважин.

Сохранить и приумножить

В 2007 году НПФ «Пакер», теперь уже под руководством, Марата Нагуманова, начала разработку и осуществление нового перспективного продуктового проекта. Он предполагал переход от производства отдельных видов пакерно-якорного оборудования к миксам – комплексным решениям, которые бы позволяли решать в едином техническом и технологическом ключе все вопросы, связанные с бурением и обустройством скважин, нефтедобычей, а также капитальным ремонтом скважинного хозяйства. Новая масштабная задача потребовала не только создания мощного мозгового центра компании, а костяк его заложил ещё Мирсат Мирсалимович из специалистов, прошедших школу ВНИИГИСа, но и кардинального обновления производственных мощностей.

Сегодня продуктовая линейка компании насчитывает более 50 типоразмеров пакеров. Ежегодно здесь производится более 170 тысяч единиц оборудования разного назначения. На его долю приходится 30% отечественного рынка пакеров для гидроразрыва пласта, 30% пакеров для поддержания пластового давления и столько же в нише пакеров для ремонтно-изоляционных операций.



Эволюция продуктовой линейки НПФ «Пакер»

В числе потребителей продукции с маркой «Пакер» – более 400 нефтегазодобывающих и сервисных компаний России, Украины, Белоруссии, Казахстана, Узбекистана, Туркменистана, а также ряда стран дальнего зарубежья.

Все эти годы нужно было не только расширять мощности, подбирать коллектив, осваивать и производить новые образцы оборудования, учиться продавать и развиваться дальше.

– В 2001 году после смерти отца, – уточняет Марат Нагуманов, – семейное предприятие возглавила мама – Тамара Шакировна. Она долгие годы работала в планово-экономической службе городского общепита. Помимо экономического образования окончила в свое время и бухгалтерские курсы, что очень помогло, когда создали свою семейную фирму.

Правда, Тамаре Нагумановой пришлось сходу постигать специфику бухгалтерского учета и работы на промышленном предприятии, которая, понятно, весьма отличалась от специфики деятельности общепита. Но это для такого целеустремленного человека не составило большого труда. Тамара Шакировна не только в профессии, но и по жизни была очень настырным и упорным человеком, обладающим врожденными организаторскими способностями, умением «завести» людей. Она никогда не боялась высказывать свое мнение, а если ставила перед собой какие задачи, обязательно доводила дело до конца. Эти качества Тамары Нагумановой дополнялись присущей ей позитивной энергетикой и сочетались с повышенным чувством личной ответственности и справедливости.

– Помню, когда стали работать самостоятельно, – продолжает Марат Мирсатович, – мама неоднократно повторяла: «Что бы ни происходило с компанией, надо работать честно и полностью платить налоги». Над нами даже некоторые партнеры по бизнесу смеялись, мол, много налогов платим государству, так и разориться можно. Но мы старались работать честно. Прошло некоторое время и уже никто не смеялся, поняли, что лучше работать «по белому».

А в 2005 году не стало и Тамары Шакировны. Продолжать семейный бизнес судьба определила младшему Нагуманову. И начинать нужно было с постижения самого главного – науки управления компанией. Но весь вопрос для её молодого собственника и директора заключался в том, какой именно компанией – с какой философией, с какой миссией, целями, задачами и конечными результатами? К тому времени уже с полной силой начала проявляться махровая бессистемность новоявленных собственников отечественного бизнеса и его руководителей, от которой не спасали ни заморские методики, ни степени магистров в менеджменте от МВА, ни советы финансовых гуру. Марат Нагуманов пошел своим путем.

Все отцы хотят, чтобы их дети осуществили то, что не удалось им самим, сказал когда-то Гёте. В жизни чаще случается обратное. В нашем случае всё сошлось: отец повторился в сыне. Но заслуги отцов в детях не повторяются. К ним нужно идти самому.



Музей НПФ «Пакер»



Марат Нагуманов с сыном Тагиром, студентом МГИМО

Успех – это когда у тебя есть смысл в жизни, когда ты понимаешь, что ты раскрываешь свой потенциал, когда ты движешься в правильном направлении. Тут нет цели, само движение – это цель. Если ты свой путь выбираешь осознанно и вокруг тебя люди, которым близки твои ценности, то в глазах социума вы не можете быть неправильными, неэффективными. Для тебя деньги являются эхом, которое ты получаешь от общества. Тогда ты понимаешь что ты и деньги зарабатываешь, и мир делаешь лучше. Чем отличается предприниматель от бизнесмена? Бизнесмен зарабатывает деньги, а предприниматель преобразовывает мир.

Артем Агабеков,

российский предприниматель

(Из выступления на РеФоруме «Winning The Hearts», ноябрь 2013 год)

Глава V

Ищу людей, которые двигают мир

Марат Нагуманов: Главное в системе – человек. Поэтому ищу людей, которые двигают мир, а также специалистов, которые двигают производственные системы. Особое внимание обращаю на их эмоциональный интеллект, такие качества как доброта и человечность, умение заводить окружающих. С профессиональной точки зрения они должны быть умнее меня, компетентные и дотошные, умеющие не только потреблять готовые технологии, но и создавать собственные. Именно таким специалистам помогаю самореализовываться и развиваться дальше».

Кто делает реальный прорыв?

Будем придурками – придурками и умрем

Я даю идею, вектор

Разговор в интерьере

Кто делает реальный прорыв?

Повторим вывод Марата Нагуманова, чтобы не терять логику повествования, к которому пришли в одной из предыдущих глав. А именно: построение современной культуры производства должно строиться на комплексной системе управления человеческим капиталом. Её главная цель, как уже было отмечено, заключается в том, чтобы материальные и духовные ценности компании и человека на производстве совпадали. Только при таком понимании производственная культура становится важнейшим стратегическим ресурсом, а человек, встроенный в производственный процесс, – не только главным ориентиром построения производственной культуры, но и главным мерилom её уровня.

Вывод понятный и ясный. Но он не дает ответа на один из главных вопросов на этом пути – откуда брать этот самый человеческий капитал? Ведь прежде чем им управлять, его надо найти, обучить и объединить в команду. Процесс этот в «Пакере» уже предельно сориентирован под стратегические цели и задачи компании. А значит, происходит по четкому, присущему только компании алгоритму, который отличается от привычных принципов подбора кадров и приема на работу.

Пять стратегических процентов

Итальянский экономист Парето в 19 веке обнаружил такую закономерность: 20% наших усилий дают 80% результата. Другими словами, только небольшая часть действий является действительно эффективной, поэтому нужно концентрироваться только на тех действиях,

которые приносят реальный результат и безжалостно отбрасывать малоэффективные или вовсе ненужные дела. В кадрах то же самое соответствие – только 20% сотрудников обеспечивают прорывы и реальный результат в деятельности компании, остальные 80% – простые исполнители, грамотные, нужные, но простые исполнители.

Марат Нагуманов: Рыночное преимущество компании лежит в плоскости эффективного управления персоналом – это итог работы энергичных и целенаправленных сотрудников, которые создают конкурентное преимущество и доносят его потребителю

Ещё дальше пошел Джек Уэлч, американский бизнесмен и писатель, который с 1981 по 2001 год возглавлял General Electric. Реформатор современного производства, он разделил сотрудников на три категории – А, В и С. Категория А, в неё попадало 20% сотрудников, которые отвечали всем четырем правилам лидерства, принятым в GE: энергичные, умеющие мотивировать окружающих, принимать сложные решения и всегда выполняющие принятые на себя обязательства; категория В – «сердце» компании, 70% сотрудников: компетентные специалисты, но менее инициативные и энергичные и категория С – 10%, «лентяи», люди, которые не могут и не хотят хорошо работать. Именно в такой пропорции – 20-70-10 – руководители каждого подразделения корпорации должны были «структурировать» своих подчиненных и определять к каждой группе индивидуальный подход. Схема Уэлча была принята на вооружение не только всей корпоративной Америкой, но и во всем промышленном мире. Как видим, предположение Парето, а также практическая схема Уэлча сходились в одной точке: реальный прорыв в деятельности компании обеспечивают 20 % лидеров.

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.