

ВНЕДРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ В КОРПОРАТИВНОМ ЦЕНТРЕ: ОПЫТ СИБУРА

Активная фаза внедрения Производственной системы СИБУРа (ПСС) в корпоративном центре завершится в 2016 году. После этого ПСС будет развиваться уже в линейной деятельности функций и дирекций. О том, почему охват Производственной системой корпоративного центра так важен и необходим, рассказывает директор Управления эффективностью Денис Самохвалов.



Об универсальности целей

— Как ПСС может помочь в корпоративном центре, где работают в основном мозгами, сидя в офисном здании за стандартным компьютером?

— Применение производственной системы подразумевает комплексное решение множества задач не только в цехах. В ней есть множество инструментов и практик, которые могут очень хорошо помочь в организации работы офисных сотрудников.

— Эти возможности были заложены в нее с самого начала?

— Возможности ПСС мы нащупывали постепенно. Но если посмотреть на основные цели внедрения Производственной системы, а их три, то мы увидим, что все эти цели могут стоять перед офисом точно так же, как и перед производством.

Первая цель — это рост эффективности, то есть повышение конкурентоспособности компании, устранение всех видов потерь. Обычно мы вспоминаем в первую очередь о потерях из-за производственного брака, нерационального расходования сырьевых или энергетических ресурсов. И забываем при этом о другой составляющей, не менее важной, которая прямо затрагивает работников офиса. Это, например, излишние усилия, которые затрачивают сотрудники на выполнение своих обязанностей. Или слишком длительные процессы, запутанные и сложные. Или последовательное выполнение действий, которые можно сделать параллельно. Или неиспользованный потенциал сотрудников. Все это потери, которые приводят к общей неэффективности.

Вторая цель — это вовлечение всех сотрудников в процесс развития (своего и своих коллег). Небезразлично к тому, что происходит в компании, активная позиция и стремление к совершенствованию — тоже установка универсальная. При этом не важно, где человек работает — на производстве или в офисе.

И наконец, третья цель — это построение единого СИБУРа. Речь идет о том, чтобы во всех географиях у нас была единая компания, с едиными процессами, с единой системой управления. А как мы можем этого достичь, если на площадках одно, а в корпоративном центре совсем другое? В таком случае корпоративный центр отрывается от основных активов, которые приносят доход компании. А это уже принципиальный момент.

Получается, цели внедрения ПСС уже были сформулированы так, что охват Производственной системой корпоративного центра становится абсолютно необходимым.

О специфичности задач

— Значит, можно методики, взятые в производственных цехах, наложить на подразделения корпоративного центра?

— Без определенной адаптации, конечно, нет. Безусловно, мы корректируем подходы в использовании инструментов под задачи офиса. Заходя в КЦ, мы фокусируем внимание подразделений на их бизнес-процессах. Именно бизнес-процессы — это тот продукт, который производят подразделения КЦ. Вопрос в том, нельзя ли повысить его ценность. Посмотрев, насколько в действительности эффективно то, что мы делаем, ПСС предлагает инструменты, которые помогут улучшить нашу работу.

- Давайте для наглядности обратимся к примерам.

Каким образом ПСС может повысить эффективность процессов?

- Например, такой инструмент, как «Стандартные операционные процедуры» (СОП). Это простое изложение сложных вещей. На странице формата А4 или А5 может поместиться в наглядной форме инструкция, вообще-то занимающая десятки страниц. Если в соседнем подразделении КЦ до конца не понимают процесс, которым заняты их коллеги, то, взглянув на страницу СОП, они быстро окажутся в курсе. Не нужно читать многостраничные документы или отнимать время у коллег, прося их объяснить свои специфические процессы. Этот инструмент в КЦ сейчас принимается на ура и применяется очень хорошо.

— Как убедиться в том, что процесс выстроен эффективно или наоборот?

- Для этого есть инструмент под названием «Карта потока создания ценности» (КПСЦ). С его помощью мы разворачиваем каждый процесс, рассматривая его от конца к началу. Мы смотрим, что полезного он приносит клиенту или заказчику, в том числе внутреннему. А потом шаг за шагом разбираем, как эти полезные результаты получаются. И оказывается, как правило, что внутри процесса столько потерь и проблем, что поле для улучшений очень большое.

— Вероятно, есть инструменты, приспособленные для того, чтобы отладить неэффективный процесс?

- Это происходит с помощью тех же СОП, то есть путем упрощения и визуализации. Они позволяют взглянуть на процесс новыми глазами. Кроме того, мы модерируем сессии по решению проблем. Внедряем визуальное управление эффективностью, то есть доски эффективности. Когда руководитель беседует со своими сотрудниками у доски, где размещена вся необходимая информация, все видят, на каком этапе находится решение той или иной задачи. Это помогает руководителю расставить фокусы внимания. Если такие встречи проводятся регулярно, можно высветить любую проблему, поднять все вопросы, которые мешают работать лучше. И люди начинают «докручивать» те вещи, до которых раньше руки не доходили или которые просто выпадали из поля зрения. Работа над КПСЦ и дальнейшее выполнение плана мероприятий зачастую приводит в другое подразделение, то есть проблемы кроссфункциональны. А совместное решение задач положительно сказывается на взаимоотношениях между коллегами, дирекциями, функциями и в целом на эффективности процессов компании.

— **Иначе говоря, у людей открываются глаза уже просто потому, что им дали время и возможность оглянуться вокруг.**

— Совершенно верно. Мы ведь часто трудимся не поднимая головы. А из-за этого не можем посмотреть на собственную работу критически. Или не знаем инструментария, с помощью которого можно проанализировать свои действия. В этом смысле даже такой инструмент, как 5С, вроде бы лежащий на поверхности, может принести реальную пользу, потому что порядок на столе — это порядок в голове. И не только на столе. Порядок в сетевых папках может помочь не только самому сотруднику, но и его коллегам. Например, в быстром поиске нужного отчета. Когда в подразделении полдня ищут нужный документ, отодвигая на потом более важные и сложные дела, это тоже наши прямые потери.

О поддержке и продвижении вперед

— **Заходя в подразделение, вы встречаете понимание или, наоборот, сопротивление?**

— В корпоративном центре нам всегда задают очень много вопросов, которые в производственных подразделениях могут и не задать. Например, «А зачем все это мне?», или «Почему я должен поверить, что будет лучше, чем было?», или «А стоит ли вообще тратить на все это время? У меня других задач полно!». На это мы отвечаем: «Мы расскажем вам о том, как в принципе можно улучшить и упростить свои процессы, а насколько это работает — вы можете посмотреть у своих коллег, которые уже успели убедиться в этом на собственном опыте».

— **На кого вы можете опереться, преодолевая психологическую инерцию?**

— Каждый раз выясняется, что в подразделениях достаточно активных сотрудников. Они хорошо понимают, что, инвестировав свое время сейчас, они избавят себя от потерь времени в будущем. Таким образом, в каждой функции или дирекции вокруг человека, ответственного за внедрение ПСС, собираются инициативные команды, готовые к изменениям. Даже если участникам инициативной группы не хватает служебного веса, его недостаток компенсируется постоянным вниманием со стороны руководства к внедрению Производственной системы СИБУРа. линейные обходы и беседы по эффективности в подразделениях становятся обычной практикой.

— **Это проявилось уже на «пилотах»?**

— Да. Пилотной функцией внедрения был КВИП. Когда Владимир Владимирович Разумов проводил там линейный обход, он под конец задал вопрос: «Вот вы жили не тужили, а тут пришел ПСС. Изменилось ли что-нибудь?» Ответ был такой:

«Коллектив стал дружнее». А именно существенно улучшился информационный обмен между сотрудниками, по линии сотрудник — руководитель, а также между направлениями внутри функции. люди стали более открытыми, им стало легче подать свои идеи и предложения по улучшениям общей работы. От чего-то они отказались, что-то упростили, и коллективная работа стала более комфортной.

— **С каждым новым подразделением становится проще?**

— Все-таки под каждое новое подразделение формат внедрения ПСС так или иначе меняется. И мы, команда ПСС, тоже каждый раз учимся и вносим коррективы.

О взаимодействии с площадками

— КЦ существует не сам по себе и не для себя. Как внедрение ПСС в корпоративном центре может улучшить взаимодействие с площадками?

— Это важный вопрос, и мы постоянно держим его в поле зрения. Не все сотрудники ездят на площадки. Большинство постоянно находится в Москве и мало представляют себе, что там происходит. Уже в самом начале внедрения ПСС в подразделении мы предлагаем им посетить любую площадку на выбор, чтобы на месте познакомиться с Производственной системой. Или съездить в СИБУР-ЦОБ, где идет активное развитие ПСС, и посмотреть, как система работает в условиях офиса. Более активное взаимодействие и персональный контакт очень помогают решению проблем, возникающих на стыке площадка — корпоративный центр. Так, в дирекции пластиков и органического синтеза системно запустили обсуждение вопросов и проблем площадок, которые не могут быть решены на их уровне. Таким образом, мы выстраиваем систему эскалации, поднимая актуальные темы снизу до уровня корпоративного центра. Это проблемы в основном системного плана. Они связаны главным образом с тем, что те или иные бизнес-процессы построены недостаточно эффективно. Мы планируем, что в остальных дирекциях и в функциях заработают аналогичные «лифты», специально предназначенные для поднятия нерешенных вопросов с уровня площадки на уровень КЦ.

В этом же ряду — механизмы выявления, признания и тиражирования лучших практик. Сейчас этот процесс работает в функции «Эффективность производства», но и только. На деле то же самое должно происходить во всех функциях.

О критериях продвинутости

— Существуют ли критерии, позволяющие определить, подросла ли эффективность подразделения, и если да, то насколько?

— У нас есть инструмент под названием «Оценка здоровья развития ПСС», который позволяет оценивать уровень развития системы по пятибалльной шкале. Причем пятерка — это лучшая мировая практика. Оценка дается по четырем ключевым элементам: процессы управления, развитие навыков и способностей персонала, непрерывные улучшения, трансформация культуры. Конечно, это во многом субъективная оценка, но ее субъективный характер корректируется за счет коллективных обсуждений. Этот инструмент будет применяться и в корпоративном центре.

— Если не поддерживать систему и не двигать ее вперед, то постепенно все сойдет на нет...

— Чтобы этого не случилось, мы стараемся интегрировать ПСС в рабочие процессы так, чтобы в дальнейшем она органичным образом влилась в линейную деятельность. Кроме того, существует Стандарт работы руководителя (СРР), в который заложены действия по поддержанию и развитию ПСС. Сейчас мы двигаемся к тому, что следование СРР станет составляющей оценки компетенций каждого руководителя.

Ничто так не стимулирует подчиненного к активной позиции, как заинтересованное внимание сверху. И при внедрении мы в первую очередь уделяем внимание руководителю подразделения, который должен выступать инициативным лидером всех происходящих изменений, мотивируя и вовлекая в них своих подчиненных.

— Наверное, линейные обходы находятся в том же ряду?

— Да, линейный обход — важнейший инструмент. Теперь и корпоративный центр втягивается в эту практику. Мы вводим также перекрестные линейные обходы, когда вместе с руководителем приходят сотрудники других подразделений, тут же на месте давая свои комментарии, задавая вопросы, получая ответы и обмениваясь опытом.

— Что делать, если процесс все-таки стопорится?

— Сфокусироваться на том процессе, который развивается недостаточно. И найти причины. К примеру, в корпоративном центре были подразделения, где предложений в рамках инструмента «Улучшения малыми шагами» почему-то не по- давали. Мы спланировали и провели сессию по решению проблем, на ней проанализировали причины низкой активности. И когда выявили узкие места, стали их устранять. Предложения начали появляться. Значит, такой подход работает.

— Есть ли у самих наших сотрудников возможность повлиять на решения, уже принятые в ходе внедрения ПСС?

— Конечно, есть. Например, в разных подразделениях есть разница в подходах к применению инструментов: сотрудники понимают их суть, пропускают через себя и начинают использовать так, как удобно и полезно им. Например, в ДПиОС сфокусировались на КПСЦ и сейчас активно работают над повышением эффективности процесса продаж ПСВ, в КВИП большой акцент сделали на использование досок ВУЭ и т. д. Сейчас основной фокус в своей работе мы делаем на повышение эффективности совещаний и совместно с корпоративным университетом, административной поддержкой руководителей и общекорпоративными сервисами и органами управления работаем в этом направлении, создаем простые и понятные решения.. Нет никаких скрижалей, высеченных из камня. Производственная система находится в процессе постоянного развития и улучшения.

<http://www.up-pro.ru/>