

ТМС ГРУПП: потери — в прибыль

Что дает предприятию внедрение инструментов «бережливого производства», как решить проблему импортозамещения в непростых условиях западных экономических санкций, какова роль инструктора в повышении компетенции сотрудника — об этом говорит директор компании «ТМС групп» Ренат Нугайбеков.



Ренат Ардинатович, расскажите, пожалуйста, о приоритетных направлениях деятельности вашего предприятия.

Наша компания — многопрофильное предприятие. Если коротко охарактеризовать, это выпуск антикоррозийных и теплоизолированных труб, буровой сервис, прокат бурового оборудования, прокат и сервис нефтепромышленного, глубинно-насосного оборудования, машиностроение, изготовление и ремонт нефтепромышленного оборудования.

Такая структура дает определенные преимущества. С одной стороны, мы можем оказать Заказчику комплекс сервисных услуг по обустройству и эксплуатации нефтяного месторождения, что и делали для ряда нефтяных компаний на основе контракта ЕРС. С другой стороны, наблюдается сложность в управлении, так как появляется много направлений, которые должны быть равноэффективными и это должен видеть Заказчик.

Если говорить о приоритетных направлениях, показатели которых серьезно улучшаются из года в год по объемам реализации, инновациям и по развитию, то это выпуск труб в антикоррозионном исполнении и теплоизолированных. Постоянно наращиваем мощности по этим видам продукции. Кроме того, сейчас на стадии проработки находится

крупный инвестиционный проект — создание новой линии высокой производительности по нанесению полимерного покрытия на трубы. Здесь мы тесно сотрудничаем с рядом ведущих фирм.

Другое важное направление — изготовление бурового оборудования, в частности, циркуляционных систем эшелонного типа, верхнего оборудования и непосредственно самих буровых установок, которых на сегодняшний день реализовано 6 единиц.

Какие инновационные проекты существуют в компании?

Среди масштабных проектов — сервисный дивизион. Сейчас ведем переговоры с крупной буровой компанией из Западной Сибири о передаче нам в аутсорсинг всего сервиса бурового оборудования.

Изначально инновационные проекты следует поделить на внутренние и внешние. Внутренние — это самосовершенствование, вовлечение персонала в преобразование, формирование института ключевых владельцев процессов, полный переход на процессное управление. Среди внешних инновационных проектов — трубный дивизион, сотрудничество с крупными буровыми компаниями по вопросам аутсорсинга их внутренних услуг. В ближайшем будущем

это позволит значительно увеличить объемы работ. А также блок машиностроения, где мы ставим довольно амбициозные цели и реализуем ряд проектов. В частности, развиваем сотрудничество с авиастроительными компаниями. Создали блок высокоточного машиностроения — выпуск и изготовление нефтепромышленного оборудования по целому ряду сегментов.

Для решения сложных организационных, технических и технологических вопросов на предприятии применяются инструменты «бережливого производства», создана корпоративная система управления проектами. Как проходило их внедрение и чего в итоге удалось добиться?

«Бережливое производство» и проектный подход являются обязательными для реализации различных идей. Внедрение этих инструментов происходило по классическому сценарию, как на любом другом предприятии, неважно, в какой точке мира оно находится. Вначале было вовлечено руководство, затем подтягивался средний персонал. Самое сложное — вовлечение всех сотрудников, чем сейчас мы и занимаемся. Было и отторжение, и неприятие, и просто саботаж. Мы действовали методом убеждения, использовали доказательства, показывали



личные примеры. При этом люди считали: зачем что-то менять, если на производстве, с годами отработавшем цикле изготовления той или иной детали или изделия визуально нет потерь, все работают, никто не нарушает трудовую дисциплину, снабжение идеальное. Но приходит специалист и показывает, что можнократно увеличить производительность за счет устранения межоперационных потерь, за счет инструментов «бережливого производства», и это все осуществляется в реальности. И тут наступает момент истины — происходит вовлечение персонала, когда на собственном примере мы показываем, что это работает, имеем результат. Мы пытались идти и административным путем, но серьезного эффекта не было. Когда получили массу примеров, то даже новому работнику не надо было что-то доказывать, он видел свой реально работающий инструмент. Никто в обыденной жизни не захочет закручивать шурупы отверткой, когда есть шурупверт. Это все осталось в прошлом. Мы считаем, что никогда нельзя останавливаться на достигнутом, и вовлечение персонала должно стать постоянным во времени процессом.

Существует ли на предприятии проблема импортозамещения, и если да, то как вы ее решаете?

Импортозамещение — вопрос, сейчас широко обсуждаемый в экспертном сообществе в силу определенных политических ограничений рынка в мировом пространстве. И тут есть плюсы и минусы. С точки зрения «ТМС групп» — все-таки больше плюсов. Мы стали интенсивнее осваивать выпуск новых изделий, что дало нам в конечном итоге конкурентное преимущество в ценовом диапазоне при том же высоком уровне качества, чем моментально воспользовался Заказчик. И если говорить о проблеме импортозамещения как таковой, то мы на сегодняшний день ее уже не видим. Это касается как запасных частей для оборудования иностранного производства, так и замещения в целом какого-либо оборудования. Импортозамещение послужило толчком к освоению новых продуктов, технологий и еще большему стремлению повысить внутреннюю эффективность.

Для успешного развития необходимы не только производственные составляющие, четкие цели, но и надежные кадры. Как обстоят у вас дела с кадрами? Существует ли в компании собственная система подготовки (переподготовки), повышения квалификации персонала?

Можно вспомнить лозунг советских времен: «Кадры решают все!» На самом деле на предприятии могут быть самые современные цеха с высокотехнологичным оборудованием, но если на нем работает низкоквалифицированный, не вовлеченный в преобразование персонала, то ничего у Вас не выйдет. Кроме траты денег и получения музея современных технологий, Вы ничего не достигнете. Поэтому эффективность любого руководителя оцениваем через умение добиваться компетентности персонала, не важно, на каком уровне, — рабочего или топ-менеджмента. И, соответственно, через инструменты, широко распространенные в мире, которые они применяют: формирование внутрипроизводственной системы обучения TWI, организация операционных процессов, позволяющих быстро и эффективно обучать новый персонал. Кстати, следует заметить: если по полгода готовить людей на ту или иную специальность и объективно получать сотрудников, которые на выходе, кроме теории, практическими навыками не владеют, это просто большая трата времени. Мы во много раз сократили этот цикл, причем одновременно с повышением качества и расширением навыков, непосредственно нужных на производстве, создающих ту ценность, которая в конечном итоге и дает финансовую стабильность. Именно поэтому выступаем за формирование внутрипроизводственной системы, за повышение компетенции персонала, за цифровую оценку уровня его компетенции.

Хотелось бы также отметить, что у нас сегодня сформирован институт инструкторов, что совершенно трудно было представить еще три года назад. А сейчас без инструктора никто и шагу не ступит. Это человек, который быстро, без промежуточных звеньев прививает необходимые навыки непосредственно на рабочем месте тому или иному сотруднику.

Какие социальные программы действуют на предприятии?

Мы понимаем, что не одной зарплатой жив человек. Определенные социальные гарантии также способствуют формированию привлекательности нашей компании для персонала и привлечению новых сотрудников при дефиците специальностей. Есть коллективный договор, сформированный на основе признанного лучшим коллективным договором компании «Татнефть», есть активное участие в софинансировании ипотечного

кредитования работников.

Заботимся мы и о ветеранах, которых у нас больше 3 тыс. человек. Существует совет ветеранов со своим бюджетом. По крайней мере, он может решить насущные проблемы, зачастую не только финансовые. Для ветеранов иногда важнее психологические и даже философские методы решения вопросов. Мы их поддерживаем и видим с их стороны хорошее к нам отношение.

В рамках коллективного договора стараемся заботиться и о детях сотрудников — организуем экскурсии, оздоровительный летний отдых, новогодние мероприятия и т.д. Все известные инструменты социальных программ у нас действуют.

В этом году вы стали лауреатом конкурса Всероссийской организации качества «Российский лидер качества». Взята очередная высота, но ведь, наверное, есть к чему стремиться. Расскажите о перспективах развития компании.

Быть лауреатом конкурса — престижно, но только это не дает финансовой устойчивости компании. Можно признать, что предприятие эффективно, когда оно финансово устойчиво, когда несет социальные гарантии перед коллективом и когда успешно развивается как по объемам производства продукции, так и по количеству видов бизнеса. И, наверное, перспективы развития бизнеса — это увеличение объемов выпуска продукции за счет улучшения качества, расширения номенклатуры оказываемых услуг и производимого оборудования, максимализация прибыли за счет устранения внутренних потерь, заметьте, не за счет увеличения цены, потому что четко знаем, какие есть резервы внутри предприятия. И если описать перспективу, то мы видим ее в снижении внутренних издержек, потерь, в росте объема выпуска и, как следствие, финансовой привлекательности нашей компании.

Ренат Ардинатович, спасибо за интересную и содержательную беседу! Успехов вам в такой непростой работе!



«НЕФТЕСЕРВИСНЫЙ ХОЛДИНГ ТАГРАС»

8-800-250-79-39

tmcg@tmcg.ru

ТМС-ГРУПП.РФ

