

# Без кампанейщины



**В России существует распространенное заблуждение: чтобы повысить производительность труда, требуются серьезные инвестиции в модернизацию мощностей и переоборудование, а стало быть, заниматься этим стоит только после окончания кризиса, когда денежные ресурсы станут доступнее. На самом деле денег может не понадобиться вовсе, а браться за дело лучше прямо сейчас.**

*Сергей Колесников, президент корпорации «Технониколь», член президиума «Деловой России»*

Модернизация и переоборудование производства — действительно самый очевидный путь, но он не единственный. Иногда бывает достаточно выверенных и последовательных управленческих решений.

Мы на наших заводах используем управленческую концепцию бережливого производства, которая выросла из производственной системы компании Toyota. В бережливом производстве существует очень важный принцип — «Инновации прежде инвестиций». Есть очень много мелких улучшений, которые не потребуют больших инвестиций, но дадут прекрасный результат. В качестве примера могу привести «инновацию», которую мы внедрили на одном из наших складов. Там один-единственный дополнительный проем, сделанный в стене строителями (это потребовало единовременных затрат всего в 80 тысяч рублей), значительно облегчил внутрискладскую логистику и обеспечил экономию в полтора миллиона рублей в год.

На большинстве российских предприятий — огромный простор для инноваций и точечных улучшений, способных значительно повысить эффективность производства. Производственная система Toyota основана на постоянном устранении всех видов потерь. При этом потерей считаются любые составляющие производственного процесса, которые не создают ценности для конечного потребителя (с этой точки зрения даже хранение товара на складе воспринимается как потеря). Избыточные запасы, ненужные перемещения людей и комплектующих, лишние этапы обработки — все это снижает производительность. А значит, это нужно выявить и оптимизировать.

Причем к этой постоянной оптимизации производственных процессов желательно привлекать всех сотрудников.

Любые управленческие системы и практики нуждаются в адаптации к новым условиям. Мы посещали многие заводы в Японии и долго не могли понять, какую систему мотивации сотрудников там используют. И наконец услышали от одного из японских топ-менеджеров: «А зачем их вообще мотивировать? Они же и так ходят на работу и стараются». Разумеется, в российских условиях такой подход работать не будет, поэтому приходится придумывать свои. Но и внутри нашей страны используемые методы требуют тонких настроек в зависимости от того, где применяются. Ведь калининградцы, ростовчане, петербуржцы, сибиряки — все очень различаются по менталитету. Мы как холдинг с широкой географией присутствия знаем об этом по собственному опыту. На каждом предприятии своя корпоративная культура, традиции и особенности взаимодействия с руководством. Так что нужно очень внимательно подходить к выбору инструментов повышения производительности труда, изучать успешный и неудачный опыт, действуя подчас методом проб и ошибок.

В России многие проблемы принято решать наскоком: разработать тактику, определить инструменты, составить календарный план нововведений — чтобы через несколько этапов оказаться в новой реальности. В случае с бережливым производством этот номер не проходит. Устраивать «месячник повышения производительности труда» тоже бесполезно. Например, в бережливом производстве есть принцип «Пять С», который распространяется на организацию рабочего места сотрудника. Сотрудник должен избавляться от ненужного, содержать инструменты в порядке, поддерживать чистоту, стандартизировать свои операции на рабочем месте и сформировать у себя привычку неукоснительно следовать стандартам. Внедрение этого принципа требует менеджерских усилий, а не денег. Но заметьте: это не просто генеральная уборка, которая проводится на рабочем месте с определенной периодичностью. Это постоянный процесс. И только в этом случае стоит рассчитывать на рост производительности.

Производительность труда — важнейший показатель, который говорит о действенности всей экономики в целом. На мой взгляд, ключ к достижению нужных показателей эффективности производства в нашей стране должен заключаться в отказе от кампанейщины. Внимание к производительности требует изменения внутренней философии. Нельзя один раз начать работать эффективно, а потом остановиться на достигнутом. Поиск новых точек повышения эффективности — процесс постоянный. Это непросто, но интересно и затягивает.

Сергей Колесников, президент корпорации «Технониколь», член президиума «Деловой России»