



РЕКЛАМА

«Ставить цели и достигать их»

В ИЗДАТЕЛЬСТВЕ «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» ВЫШЛА КНИГА «ЭФФЕКТИВНОЕ ПРОИЗВОДСТВО В РОССИИ? ДА!», ОСНОВАННАЯ НА БОЛЕЕ ЧЕМ 20-ЛЕТНЕМ ОПЫТЕ РАБОТЫ КОМПАНИИ «ТЕХНОНИКОЛЬ» — ЛИДЕРА РЫНКА СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ, ДОБИВШЕГОСЯ НЕЗАУРЯДНОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА. КОРРЕСПОНДЕНТ «ДЕНЕГ» РЕВАЗ РЕЗО ВСТРЕТИЛСЯ С ОДНИМ ИЗ АВТОРОВ КНИГИ, ПРЕЗИДЕНТОМ КОРПОРАЦИИ «ТЕХНОНИКОЛЬ» СЕРГЕЕМ КОЛЕСНИКОВЫМ, И ВЫЯСНИЛ У НЕГО, КАК ПОСТРОИТЬ В РОССИЙСКИХ РЕАЛИЯХ ЭФФЕКТИВНОЕ ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ МЕРКАМ ПРЕДПРИЯТИЕ.

Как, а главное — зачем промышленники становятся писателями?

— В производственном комплексе компании «ТехноНИКОЛЬ» работают уже около 5 тыс. человек, и с каждым годом персонал увеличивается на 100—200 человек. Многих сотрудников я уже не знаю лично. Поэтому мне хотелось передать не только историю компании, которая описана в первой книге, но и философию производственной системы «ТехноНИКОЛЬ». Так же хочется, чтобы наши сотрудники, отдавшие компании годы своей жизни, вне зависимости от того, как сложится их дальнейшая судьба, всегда могли гордиться тем, что внесли свой вклад в строительство «ТехноНИКОЛЬ». Мне приятно, когда выходцы из компании стоят дорого на рынке труда и востребованы в других компаниях или на других рынках. Ну и наконец, любая книга — это память, это летопись. И мне хотелось сохранить наш успешный опыт вне зависимости от того, что будет дальше с «ТехноНИКОЛЬ» как с компанией. Впрочем, было еще и желание развеять миф, что российский продукт не может быть лучше и при этом дешевле западного. Знаете, мне иногда действительно обидно видеть, как клиенты покупают не наши материалы, а финские, например. При этом я отлично знаю, что мы сделали лучше, качественнее и добились цены в два с лишним раза меньшей. Мы несколько лет угрохали на то, чтобы сделать наш товар лучше и дешевле. А потребитель, не разбираясь, выбирает финский



ГЛЕБ ШЕРГУНОВ

аналог только потому, что это не российское и дороже. Наша продукция экспортируется в 79 стран мира, и, поверьте, если бы она не была высокого качества, мы бы не добились таких успехов. Конечно, я считаю, что недоверие потребителя к отечественному продукту и производителю — это моя проблема. И надеюсь, что эта книга кроме прочего поможет переломить скепсис по поводу российского производителя у нашего же потребителя. Так что буду только рад, если наш опыт будет интересен широкому кругу читателей.

Кого из этого широкого круга вы хотели бы видеть в первых рядах читателей вашей книги?

— Предпринимателей, владельцев промышленных предприятий, топ-менеджеров, специалистов, которые занимаются производственной деятельностью в России, которым интересен опыт других промышленных предприятий. Тех, кто хочет значительно повысить производительность труда, снизить себестоимость продукции, кто готов вдумчиво относиться к чужому опыту. Короче, это книга для людей, которые занимаются про-

мышленностью. Но в какой-то степени хотелось бы, чтобы ее прочитали и люди, которые находятся на государственной службе, особенно в возрасте от 25 до 45 лет — те, кто, как правило, окончил юридический или экономический факультет, но не имеет практического опыта работы в промышленности. Зачастую принимаемые ими решения не несут никакой позитивной общественной нагрузки. Частое изменение правил приводит к постоянным перегрузкам на производстве. А неравномерность функционирования и перегрузки — главные

болезни, мешающие развитию и построению эффективной производственной системы. Поэтому мне бы очень хотелось, чтобы те госслужащие, от которых зависит стабильность нашей работы, ознакомились с опытом строительства системы эффективного производства в «ТехноНИКОЛЬ» и увидели, как их решения влияют на нашу деятельность.

Ваша книга построена на аллегории, параллели между строительством дома и строительством системы эффективного производства. Почему вы используете именно это сопоставление?

— Современный менеджмент насчитывает сотни инструментов, но как их уложить в систему, какие инструменты использовать для каких целей и в какой последовательности — это вопросы, ответы на которые легче искать через сравнение. Именно в качестве такого сравнения, облегчающего понимание связи тех или иных инструментов управления с этапами создания системы эффективного производства, мы и приводим аллегорию строящегося дома. Например, фундаментом любого производства является клиентский спрос. Если он определен неправильно, дом развалится. Принципиально важным элементом эффективного производства является вовлеченность сотрудников в жизнь компании и корпоративная культура вообще. Сотрудники — это сердце вашего дома. Если они не будут чувствовать себя полноценными членами компании, ваш дом останется пустым. Если вы не сможете создать качественный продукт, являющийся крышей всего вашего дома, то что бы вы ни делали, какую мебель ни покупали бы в дом, все ваши капиталовложения

«МОЙ ОПЫТ ПОДСКАЗЫВАЕТ, ЧТО СЛЕДУЕТ КУПИТЬ ЛУЧШИЕ ТЕХНОЛОГИИ, КАКИЕ СУЩЕСТВУЮТ НА ДАННЫЙ МОМЕНТ. ЭТОГО НЕ НУЖНО СТЕСНЯТЬСЯ, НЕ НУЖНО ВПАДАТЬ В ГОРДЫНЮ — ТЕХНОЛОГИИ НУЖНО ПОКУПАТЬ»

пропадут. И так далее. На мой взгляд, в этом сравнении все становится значительно понятнее.

Как расставить приоритеты в деятельности, чтобы как можно быстрее добиться ощутимого роста эффективности, производительности труда?

— Это, конечно, очень глобальный вопрос, но если попытаться ответить на него просто, рекомендую в первую очередь четко определить ключевые ценности потребителя вашего продукта. То есть нужно выбрать рынок, на котором будет конкурировать ваш продукт, и максимально изучить реальные желания потребителя. Далее нужно спроектировать поток создания ценностей в этой области. Тут есть разные инструменты, но первый и, наверное, самый главный пункт касается технологий. Мой опыт подсказывает, что нужно изучить этот вопрос и купить лучшие технологии, какие существуют на данный момент. Этого не нужно стесняться, не нужно впадать в гордыню — технологии нужно покупать. В нашем случае это оказался быстрый и продуктивный способ повышения качества продукта и эффективности труда. Шансы на то, что на пустом месте вы сможете создать конкурентоспособные технологии, очень малы. Модернизируя приобретенные современные технологии, вы действительно можете привнести в них что-то инновационное. Но базис нужен, и необходимо, чтобы этот базис был максимально современным, чтобы вы не придумывали велосипед, а шли дальше.

Какие внутренние инструменты лучше всего стимулируют повышение производительности труда?

— Корпоративная культура и вовлеченность персонала в свое дело. Я убежден, что, если в компании низкая корпоративная культура, качественный продукт не получится. Одними лишь денежными поощрениями вы многого не добьетесь. Лично моя практика показала, что инструментальные методы имеют предел, после которого перестают работать. Вам придется создавать позитивную корпоративную культуру, чтобы рост эффективности производства продолжался. А рецепт построения позитивной корпоративной культуры, с одной стороны, крайне прост, а с другой — невероятно сложен. Лицо компании определяют ее лидеры. Поэтому требования, которые предъявляются к сотрудникам, руководители компании должны предъявить в первую очередь к себе. Второй действенный инструмент — вовлеченность. Если люди не вовлечены в решения компании, одними приказаниями или жесткими инструментами управления вы не добьетесь результата. Поэтому структура компании должна быть горизонтальной в иерархическом смысле, и все сотрудники должны чувствовать, что они могут влиять на принятие решений и востребованы в компании не только как винтики, выполняющие определенные функции, но и как личности, проживающие в компании жизнь. У нас в «ТехноНИКОЛЬ» в прошлом году уровень вовлеченности по методике компании AXES Management был

64%. Это ощутимо выше, чем в среднем по России, но наша цель — 82%. В корпоративном центре, то есть среди топ-менеджеров, этот показатель, естественно, приближается к 100%, но мы хотим его повысить на местах. И, наконец, третье — это сильная стратегия. Если вы выбрали стратегию и достигли каких-то результатов, очень важно ее придерживаться, внося коррективы и изменения, но не бросаться из стороны в сторону, изобретая велосипед с нуля.

Почти личный вопрос: вы построили большую и успешную компанию, одну из крупнейших в своем сегменте. При этом вы довольно молодой человек. Что дальше?

— Да, это личный вопрос, но, думаю, каждый человек рано или поздно задается подобным вопросом. Каждый ищет свое предназначение в жизни. Кто-то ходит в церковь, кто-то молится. Я тоже, естественно, пытаюсь понять себя, и, насколько я себя понял, мне нравится достигать цели, которые я перед собой ставлю. Причем неважно, какие именно это цели, — если они будут производственными, если спортивные, тоже отлично. Когда ты работаешь топ-менеджером, то имеешь дело в основном с топ-менеджерами, крупными клиентами, с банками, капиталами, поставщиками. В результате становишься чуть дальше от технологических линий. А мне нравится видеть процессы на производстве, поэтому я купил сейчас небольшой бизнес и начал его поднимать заново — вторая молодость, можно сказать. Но мной всегда движет одно и то же: ставить цели и достигать их. И целей таких с возрастом, к моему удивлению, становится только больше ●