

# Review реальное производство



## «Цениться должны именно лучшие сотрудники, а не «свои»

**Сергей Колесников**, президент корпорации «ТехноНИКОЛЬ», крупнейшей в стране по выпуску кровельных и теплоизоляционных материалов, убежден, что новые технологии не имеет смысла навязывать законодательно. Лучше прививать любовь к инновациям, стремление к постоянному развитию начиная со студенческой скамьи. Для решения этой задачи корпорация реализовала уникальный проект, открыв по стране 17 специализированных учебных центров при ряде крупнейших вузов.

### — инициатива —

● Президент корпорации «ТехноНИКОЛЬ» Сергей Колесников начал свою бизнес-карьеру более 20 лет назад простым кровельщиком, параллельно участвуя в МФТИ. Потом была дистрибуторская компания, занимавшаяся продажей строительных материалов, потом первый купленный завод в Выборге. Сейчас «ТехноНИКОЛЬ» — один из крупнейших отечественных производителей кровельных, гидроизоляционных и теплоизоляционных материалов. Компания объединяет 41 завод в 6 странах, 5 научных центров и 17 учебных центров. В 2014 году компания «ТехноНИКОЛЬ» вышла на 81-е место в рейтинге крупнейших российских частных компаний по версии Forbes. По рейтингам «Деловой России» компания показывает одни из лучших результатов по производительности труда в стране.



Сергей Колесников считает, что главное — это вовлечь людей в принятие решений, дать им понять, что от них многое зависит. Немаловажен и личный пример

### «Мы лишь рабы наших машин»

— Если пересчитать выручку «ТехноНИКОЛЬ» на количество сотрудников, работающих в компании, получится, что каждый сотрудник приносит компании около 13 млн руб. Это очень высокий показатель. В чем секрет?

— На самом деле, это не очень высокий показатель — неплохой, сопоставимый с европейским, но не очень высокий. Нам еще есть к чему стремиться. Хотя, конечно, он значительно выше, чем, например, показатель эффективности производительности труда в Китае. Все знают, что на азиатских рынках дешевая рабочая сила, но эффективность производительности труда измеряется не только ценой на рабочую силу, но и, в частности, процентом брака, который эта рабочая сила производит. А по этому пункту наши показатели в разы лучше китайских. Что же касается нашего секрета, то с одной стороны, никаких секретов нет, а с другой, их, наверное, целый комплекс. Наши показатели эффективности производительности труда — это результат многолетней и планомерной работы по внедрению самых современных технологий и общей автоматизации производства, по стремлению максимально использовать квалифицированный труд, по адаптации под нашу специфику и наши реалии инструментов бережливого производства, по разработке собственной технологии обслуживания и ремонта оборудования (ТОиР). И это тоже, конечно, далеко не все.

— В чем заключается основная идея ТОиР?

— Аналогичная система есть и в TPS, лежащей в основе производственной системы заводов автоконcernа Toyota. Только там это называется «всеобщее обслуживание оборудования». В нашем случае ТОиР — это технология диагностики оборудования, задача которой исключить реактивный, экстренный ремонт, полностью заменив его плановым. Дело в том, что когда в производственной машине что-то ломается, вы, как правило, 95% времени тратите на то, чтобы понять, что сломалось, почему сломалось, как заменить вышедшую из строя деталь, какой специалист сможет осуществить эту замену и т. д. И только 5% времени уходит непосредственно на сам ремонт. В то же время если регулярно проводить диагностику, то можно определить, когда та или иная деталь выработает свой ресурс, и заблаговременно заменить ее, избегая тем самым долговременной остановки производственной линии. Но ТОиР — это лишь техническая часть общей философии всего производства на предприятиях «ТехноНИКОЛЬ». Я люблю повторять, что мы лишь рабы наших машин. Мы все: от простых рабочих до продавцов и топ-менеджеров — заняты обеспечением бесперебойной, исправной и эффективной работы наших машин. Поставки сырья, отгрузка продукции — все это лишь обслуживание машины. Многие наши решения, например по экспорту продукции, были вызваны во многом необходимостью обеспечить бесперебойную работу машины. Были моменты, когда нам приходилось снижать цену на продукты, лишь бы не останавливать машину. И в результате это оказывалось оправданно. Создание вокруг машины стабильной внешней среды я считаю главной задачей всех сотрудников: от топ-менеджеров до тех, кто непосредственно работает на производстве. Это и есть как основная идея ТОиР, так и основная идея всей корпоративной культуры «ТехноНИКОЛЬ».

— Как вы стимулируете сотрудников работать на эту идею?

— Я считаю, что главное — это вовлечь людей в принятие решений, дать им понять, что от них многое зависит. Мы ежегодно измеряем так называемый коэффициент вовлеченности сотрудников. В прошлом году он составил у нас 66%, притом что в среднем среди российских производственных компаний он составляет лишь 54%. Опросы эти проводятся анонимно, поэтому в целом они объективны и показывают реальное положение дел. Если процент вовлеченных сотрудников большой, то винить в этом топ-менеджер может только себя. Значит, атмосфера не та, целеполагание неэффективное. Поэтому, думаю, немаловажен

тут и личный пример. Когда сотрудники видят, сколько сил, времени и эмоций вы вкладываете в достижение поставленных целей, они заражаются вашей энергией. Конечно, есть у нас и инструментальные мотивационные программы: бонусные программы и зарплаты по верхней планке рынка. Но без целеполагания, без вовлеченности, без личного примера, только на деньгах эффективную на длинном отрезке времени систему не выстроить. Есть у нас еще и неписанные правила, которые, думаю, тоже стимулируют сотрудников. Например, все топ-позиции в компании занимают только прошедшие через средний менеджмент специалисты. То есть со стороны мы не принимаем на топ-позиции никогда. Это очень положительно сказывается на качестве работы среднего менеджера. При этом у нас даже был случай, когда пришедший к нам простым рабочим Андрей Мамонтов через два года стал директором одного из заводов. Не думаю, что такая стремительная карьера возможна при нынешнем состоянии рынка. С другой стороны, это зависит от направления. Например, нам сейчас в связи с началом экспортной деятельности на азиатских рынках очень нужны молодые люди от 25 до 40 лет со знанием английского и китайского языков, желающие реализовать себя в области продвижения и продаж наших продуктов на азиатских рынках — в Китае, Вьетнаме и Индии. По этим направлениям, не исключаю, что и сейчас вполне могут случиться стремительные карьерные взлеты.

— Чем занимаются ваши научные центры? Сколько в них работает человек, насколько они эффективны?

— Эффективность проще всего измерять в денежном выражении. Экономический эффект одного бизнес-направления от R&D составляет более 700 млн руб. В каждом научном центре у нас работает от трех до семи человек. Это, естественно, люди с высшим образованием — обычно химии, выпускники Московского химико-технологического университета. Работа научных центров строится по достаточно простому принципу. Мы обрисовываем сотрудникам того или иного центра перспективное на наш взгляд направление разработок, даем им время, деньги, и они работают. Как правило, они работают в нескольких направлениях: по улучшению существующих продуктов, по уменьшению их себестоимости, разрабатывают новые уникальные свойства выпускаемых продуктов. Также в наших научных центрах занимаются и вопросами по снижению количества брака и повышению качества. Сотрудники подходят творчески к этим проблемам и, используя свои знания, ищут решения поставленных задач. Благодаря их работе мы ощутили снижение себестоимости некоторых наших продуктов, а недавно запустили абсолютно новый и достаточно перспективный с коммерческой точки зрения продукт, аналогов которому в мире пока нет. Так что никаких сомнений в полезности и необходимости деятельности научных центров у меня не возникало.

— О каком новом продукте вы говорите?

— Несколько лет назад, когда у потребителя появился четко выраженный спрос на экологичную продукцию, соответствующую научному центру нами была поставлена задача: создать для коттеджно-малозэтажного строительства теплоизоляционный материал на основе каменной ваты без применения фенолформальдегидных смол. В этом году мы успешно начали продажи этого продукта в центральной части России. Интересная ситуация получилась, когда мы подали заявку на сертификацию данного продукта для экспорта в Европу. Наши европейские конкуренты сначала не поверили и чуть ли не просили опровержения. Но вот уже прошло несколько месяцев, продукт прошел отдельные тесты, все увидели, что это такая же каменная вата, с теми же, да-

же лучшими характеристиками, а главное, абсолютно экологичная, ну и поухли пока — задумались, наверное. Через несколько месяцев сертификационный период закончится, так что посмотрим, каков будет вердикт. Но продукт действительно, на мой взгляд, очень перспективный с коммерческой точки зрения.

### «Прочность, и долговечность наряду с ценой»

— Какие еще примеры веяний времени могли бы отметить? И нет ли ощущения, что они приходят в ущерб прочности и долговечности?

— Нет, и прочность, и долговечность по-прежнему находятся в приоритетных запросах потребителя. Раньше было три основных критерия: цена, долговечность и качество, и потребитель не рассматривал другие аспекты. Сейчас спрос стал шире, и, соответственно, чем шире спрос, тем меньше значение придается каждому из критериев. Люди захотели экологичности, захотели красоты и ради этого оказались готовы пойти на уступки по долговечности. В результате на этом стыке появляются решения, которые служат уже не 100–150 лет, а 50–70. С другой стороны, посудите сами, старые купеческие постройки с кирпичными стенами в несколько метров толщиной, которые стоят уже двести столетия, не очень пригодны для перепланировок. А возможность легко и недорого сделать со временем перепланировку также находится в поле интересов потребителя. Вообще, функциональность и гибкость пространства с каждым годом ощущаются больше интересуют потребителя. Но и прочность, и долговечность наряду с ценой по-прежнему находятся в приоритете у клиента.

Что касается примеров веяний времени, то так называемая зеленая кровля сейчас, наверное, самый модный продукт. У нас пока еще нет, но в Европе крыши множества построек покрыты зеленой кровлей с высаженной на ней растительностью. Это действительно и очень красиво, особенно в случаях с мегаполисами, и улучшает экологию, и разгружает дренажную систему города, и с точки зрения теплоэффективности значительно выгоднее. У «ТехноНИКОЛЬ» уже есть испытанное и готовое решение по зеленой кровле, которую мы сейчас устанавливаем в Москве на одном из объектов недалеко от Гостиницы «Пекин». Конечно, это будет капля в море. Но городские власти тоже заинтересовались этим решением, и, например, если удастся оборудовать крыши большинства зданий в центре Москвы зеленой кровлей, то изменения к лучшему станут заметными каждому.

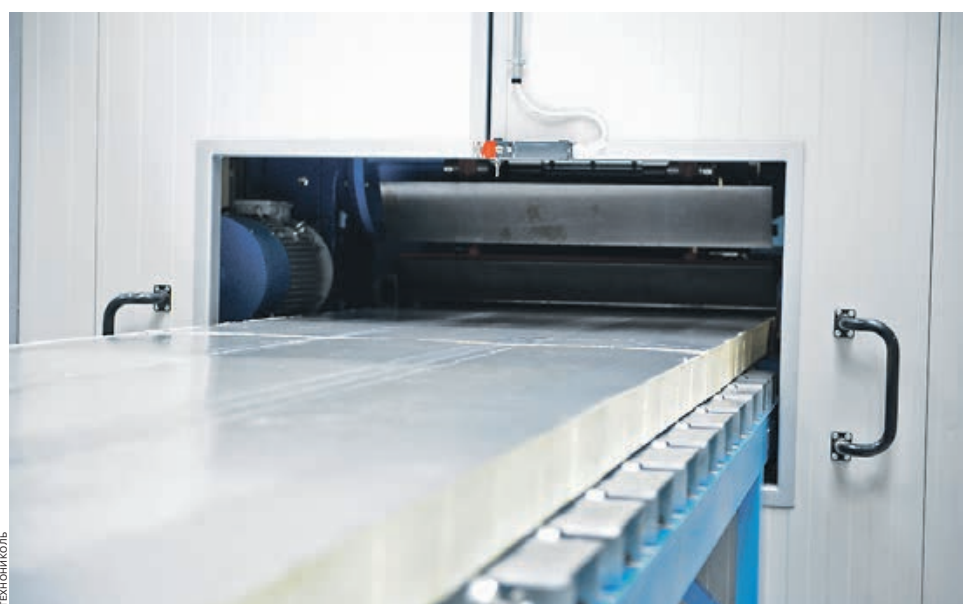
— А на сколько зеленая кровля дороже, например, самого обычного рубероидного покрытия? И каковы гарантии, что вся эта красота не начнет протекать на головы жителей последних этажей?

— Гарантия — в конструкции. Зеленая кровля — это достаточно сложный, но надежный «кровельный пирог». Так что протекать он не будет точно. Эта технология с тем и создавалась, чтобы не протекать. Что же касается цены, то зеленая кровля без учета самих насаждений примерно на 60–80% дороже стандартного «кровельного пирога». Но улучшение экологической ситуации, разгрузка дренажной системы, теплоэффективность — все это ведь тоже при желании оцифровываемые плюсы, которые можно выразить в денежном эквиваленте. Так что, если считать комплексно, для города зеленая кровля окажется даже выгоднее обычной. К тому же, повторю, она значительно прочнее и, конечно, эстетичнее обычных серых крыш.

— Почему же в таком случае не стимулировать внедрение этой технологии на законодательном уровне?

— Законодательный уровень — это не моя компетенция. Но, например, в немецком Штутгарте принят муниципальный закон, поощряющий установку зеленой кровли, так что не исключено, что и в Москве руководство города рано или поздно может пойти и по этому пути.

На самом деле новые технологии не имеют смысла навязывать законодательно. Луч-



Европейские конкуренты поначалу не поверили в возможность выпуска экологичных теплоизоляционных материалов на основе каменной ваты, заподозрив компанию в обмане, когда «ТехноНИКОЛЬ» подал заявку на сертификацию нового продукта в Европе

ше прививать любовь к инновациям, стремление к постоянному развитию со студенческой скамьи. Очень большую роль здесь играют методики преподавания в вузах и колледжах. Со своей стороны мы тоже прикладываем большие усилия к повышению профессионализма и знаний в строительной отрасли, открывая учебные центры.

### «Механизмы управления одни и те же на всех уровнях»

— А что собой представляют учебные центры «ТехноНИКОЛЬ»? В них вы обучаете будущих сотрудников своей компании?

— Нет, наши учебные центры существуют для того, чтобы наши сотрудники обучали всех желающих нюансам мастерства работы с кровельными материалами, теплоизоляторами и прочими материалами, произведенными «ТехноНИКОЛЬ». Сейчас у нас постоянно работает 17 учебных центров. Они, как правило, открыты при специализированных строительных высших учебных заведениях, чтобы студенты этих вузов могли параллельно своей основной учебе освоить еще современные технологии и практические навыки использования материалов. Кстати, когда мы только затеяли этот проект, некоторые крупные столичные вузы пытались взять с нас за это плату. Мы заняли принципиальную позицию, потому что, если честно, я не встречал, чтобы учитель приплачивал за то, что готов поделиться своими знаниями. В результате первые наши учебные центры были открыты не в столицах, а в провинциальных городах. Прошло время, и столичные университеты тоже потянулись к нам. Сейчас у нас есть курсы по кровле, по теплоизоляции и по фасадным системам и многое другое. Есть даже специальные курсы для архитекторов и работников ЖКХ. Одним словом, мы пытаемся передать знания, которыми владеем сами по всем нашим направлениям.

Но и на объектах мы стараемся контролировать правильность применения наших материалов. Можно создать идеальный строительный продукт с потрясающими свойствами, но неграмотный монтаж все забудит. Именно поэтому мы придумали оригинальное решение: создали службу качества.

— А что она собой представляет и как ее работа влияет на эффективность и производительность труда?

— Несмотря на свое слегка надзорное название, служба качества чем-то похожа на наши учебные центры. По сути, это консультативный орган, который, как правило, работает на крупных объектах, строящихся с использованием большого объема произведенных «ТехноНИКОЛЬ» тех или иных материалов. Например, когда строились гипермаркеты ИКЕА, «Мега» и другие, специалисты этой нашей службы помогли генподрядчику эффективнее работать с материалами «ТехноНИКОЛЬ». Поначалу, кстати, когда мы только ввели эту службу, подрядчики косо поглядывали на ее сотрудников, считая, что мы таким образом будем через наших консультантов стучать заказчику на подрядчика, но потом они увидели, что мы на самом деле помогаем им работать эффективнее. Так что теперь подрядчики всячески приветствуют присутствие наших консультантов на стройке.

— Основываясь на вашем практическом опыте, какие бизнес-принципы имеет смысл применить в управлении государством, чтобы Россия превратилась из сырьевой державы в производственную? И сколько на это уйдет лет?

— На мой взгляд, механизмы управления одни и те же на всех уровнях. Так что, думаю, нашему руководству в первую очередь нужно выбрать внятную и четкую стратегию, в которой будут обозначены несколько — немного — две-три, от силы четыре — целей, а дальше вся деятельность должна быть строго подчинена этим целям. Каждое действие должно оцениваться с точки зрения того, что оно даст в цифровом эквиваленте на пути движения к выбранным целям. Очень важно, конечно, поднять общую корпоративную культуру в стране. Цениться должны именно лучшие сотрудники, а не «свои». Это очень серьезная и большая проблема. И, конечно, чиновники должны понимать, что если у них не получается, то они несут за это определенную ответственность. А у нас зачастую происходит так, что у чиновника не получилось, а его отправили на еще более мягкое место. Это на самом деле все очень взаимосвязанные вещи, имеющие прямое отношение к корпоративной культуре в стране. Ее нужно менять на внятную и прозрачную, основанную на целях, показателях и ответственности. Что же касается сроков, то я не верю в то, что что-то хорошее, настоящее, опять-таки долговечное можно сделать быстро. Хорошо представляя сроки реализации проектов в области реального производства, могу сказать, что на изменение парадигмы экономики России уйдет не меньше семи, а то и десяти лет. Не исключено, что и этот прогноз достаточно оптимистичный.

Беседовал Резо Модзгвришвили