

Модернизация производственной системы в АО «Башнефтегеофизика» строится на принципах стандартизации и процессного управления

лидеры | реклама

# Тотальная перезагрузка

ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ И РЕНТАБЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЖЕСТКОЙ КОНКУРЕНЦИИ ВСЕГДА АКТУАЛЬНО. НО НА КАЖДОМ ЭТАПЕ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ ПОЯВЛЯЮТСЯ НОВЫЕ МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ. ЕСЛИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИХ ПРАВИЛЬНО, ПРИМЕНЯЯ СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД, ОПИРАЯСЬ НА НАКОПЛЕННЫЙ ОТРАСЛЕВОЙ ОПЫТ И ДОСТИЖЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ, ТО ЕСТЬ ВСЕ ШАНСЫ ВЫЙТИ НА УРОВЕНЬ ПЕРЕДОВЫХ КОМПАНИЙ МИРА. ЛИДЕР РОССИЙСКОГО ГЕОФИЗИЧЕСКОГО СЕРВИСА АО «БАШНЕФТЕГЕОФИЗИКА» ДЕМОНИСТРИРУЕТ ИМЕННО ТАКОЙ ПОДХОД.

Для повышения конкурентоспособности предприятия его руководители решили полностью пересмотреть принципы работы и модернизировать всю производственную систему. С чего все начиналось, какие изменения происходят, и как они влияют на повышение производительности труда, рассказал директор учебного центра АО «Башнефтегеофизика» Шамиль Гарайшин.

—Если сегодня мы работаем лучше, чем вчера, а завтра лучше, чем сегодня, это означает, что идет процесс совершенствования. Давно известно: прежде чем что-то улучшать, надо навести порядок, — отметил Шамиль Гарайшин. — В коллективе больше шести тысяч человек, и для успешной деятельности компании важно, чтобы они действовали слаженно, как единый организм. Одна из основных проблем крупных территориально распределенных компаний — это проблема координации сотрудников при выполнении работ. Решить ее можно путем внедрения стандартов, в которых закреплены регламенты взаимодействия как отдельных сотрудников, так и подразделений в ходе выполнения бизнес-процессов.

Стандарты внедряются на нескольких уровнях в соответствии с иерархической организационной структурой компании. Самые массовые — на нижнем. Здесь по каждому виду деятельности создаются детализированные схемы рабочих процессов, учитывающие все нюансы выполнения операций, которых немало в любом деле. Подобных схем разработано уже больше двухсот. Строгое соблюдение установленных правил, закрепленных в стандартах, позволяет упорядочить рабочий процесс, повысить безопасность, улучшить качество выполнения работ, экономить материалы. В конечном итоге, при минимальных затратах, можно поднять производительность труда до 30 процентов. Надо отметить, что неперемным условием, гарантирующим появление эффекта от внедрения в практику деятельности компании схем бизнес-процессов, является организация обучения по этим схемам на рабочем месте.

На следующем уровне, где находятся руководители среднего звена, внедряется процессное управление. К примеру:

—Для «Башнефтегеофизики» большое значение имеет мобилизация сейсмических партий. Задача непростая, так как сейсмическая партия — это коллектив не менее 300 человек, тяжелая техника и сложнейшее оборудование, десятки рабочих и жилых вагончиков, а также ресурсы, необходимые для обеспечения жизнедеятельности людей. Партия заканчивает работу на одном месте и переезжает на другое, следовательно, необходимо определить логистику, восстановить электроснабжение, наладить обеспечение. Это сложный и многозадачный процесс. Раньше он занимал минимум месяц, а сейчас сократился до двух недель, благодаря внедрению стандартов.

Когда этап стандартизации заканчивается, появляется возможность перейти к главному процессу управления — совершенствованию. На этом этапе важно обеспечить компьютеризацию и автоматизацию процессов, повышающие производительность труда. Любой процесс можно представить в графическом виде, который нетрудно перевести в компьютерную модель. Работник получил задание, выполнил его, отчитался, и процесс пошел дальше.

Кстати, автоматизация позволит легко собирать отчетность и увидеть проблемные зоны. Например, если кто-то не выполнил задание за отведенное время, это отразится в системе и послужит сигналом, что нужно выяснить причины отставания, возможно, требуется дополнительно обучить сотрудника, повысить его квалификацию.

Такая модель помогает улучшать деятельность, выполнять работу быстрее и качественнее. Западные компании каждые два года выпускают новые машины главным образом за счет того, что они стандартизировали и автоматизировали все процессы.

Вся деятельность по стандартизации, моделированию процессов, обучению сотрудников новым правилам работы сосредоточена в учебном центре, который неофициально называют корпоративным университетом. Возник он 15 лет назад как учебный комбинат при уфимском управлении геофизических работ, когда появилась насущная потребность в подготовке кадров с выдачей соответствующих удостоверений. Сейчас учебный центр — это мощное подразделение по поддержке и развитию предприятия. 200 учебных программ созданы для подготовки, а также повышения квалификации сотрудников АО «Башнефтегеофизика». В 2018 году учебный центр провел обучение более 19000 человек-программ. Типы программ различные: очные, дистанционные, комбинированные. Но все они, в соответствии с требованием производства, короткие: от 2 до 5 дней. Формы обучения также адаптированы к требованиям производства.

Например, вальщиков леса, которых в АО «Башнефтегеофизика» около 400, дистанционно не обучишь. Отрывать от работы такое количество людей сложно. Поэтому мы создали институт инструкторов. Мастер учебного центра обучает вальщиков леса, которые в свою очередь — товарищей. Каскадный метод позволяет охватить сотни людей.

—Они очень интенсивно работают — валят лес, делают профили шириной четыре метра и длиной в общей сложности около 12

тысяч километров. Представьте себе, что лес на такой площади надо прорубить за сезон, в Западной Сибири он составляет 100 дней. Тяжелая и травмоопасная профессия. За каждым человеком нужно присматривать. Инструктор не только преподает, но и работает с ними рука об руку. Заметно растет квалификация и средний уровень профессиона-

лизма в коллективе. Когда люди работают правильно, то снижается и производственный травматизм.

Систему инструкторов, как и каскадный метод, используют при обучении и по другим рабочим профессиям, а вот для подготовки по узким специальностям в Уфу приглашают высококвалифицированных экспертов отрасли из ведущих компаний и вузов России.

Все наши программы можно разделить на четыре направления. В первое входят обязательное обучение охране труда, первой доврачебной помощи, действиям в аварийных ситуациях на скважинах, работам на высоте, то есть обязательный блок обучения в соответствии с законодательством. Во второй — профессиональное обучение рабочим специальностям. Третий блок предназначен для руководителей, в него входят программы по развитию производственной системы. В четвертый — курсы по развитию личности, его еще называют «школой лидерства».

Корпоративный университет чутко реагирует на потребности производства. Как только на дочернем предприятии АО «Башнефтегеофизика» начали выпускать сейсмодвижатели (счет пока идет на единицы), сразу же появилась учебная программа для тех, кто будет работать с этим оборудованием.

Совершенствование производственных процессов и управления можно начать, но нельзя закончить, потому что это непрерывный процесс. В АО «Башнефтегеофизика» к этому готовы: есть и кадры, способные решить любые задачи, и компетенции, и опыт

подготовила /ГУЛЬНАЗ ДАНИЛОВА



Учебные занятия специалистов АО «Башнефтегеофизика» на буровом станке.