Отпечатано с разрешения газеты «Республика Башкортостан»

20 ЛЕТ НА РЫНКЕ

Не надо бояться сломать привычное и попробовать новое

В НПФ «Пакер» уважают кризисы, делятся идеями с партнёрами и стесняются низких зарплат

Татьяна КРУГЛОВА

По поводу кризисов и прочих форс-мажоров директор ООО «Научно-производственная фирма «Пакер» Марат Нагуманов высказывается коротко: «Ничто так не мобилизует силы, как необходимость выжить. Включая все резервы, отыскивая новые направления, мы растем. Кризис — это наше время». 14 апреля НПФ «Пакер» отмечает юбилей — 20 лет на полном потрясений российском рынке. Словно не замечая его непредсказуемости, завод работает в три смены семь дней в неделю. Принимает потоки гостей, стекающихся сюда со всех концов света. А когда директора просят подвести итог этих 20 трудных лет, он как будто каждый раз заново осмысливает пройденное. «Мы набрались опыта, пережили период энтузиазма и остывания. Но все на предприятии уже понимают, что останавливаться нельзя и если удалось чего-то достичь, это лишь очередная ступень. Чтобы не откатиться назад, необходимо делать следующий шаг».

Мы оптимисты. Потому и работаем

Если кто не знает, пакер — это специальное оборудование, которое используется при проведении мероприятий по повышению добычи нефти: для поддержания пластового давления, гидравлического разрыва пласта, закачки жидкостей и т. д. На сегодняшний день НПФ «Пакер» проектирует и изготавливает практически весь спектр пакерно-якорного оборудования и скважинных компоновок для эксплуатации, интенсификации, капитального ремонта и освоения нефтяных и газовых скважин; оказывает сервисные услуги по установке и обслуживанию своих пакеров. Выпускает такой же объем продукции, как три его ближайших конкурента, вместе взятые. В числе потребителей — более 250 компаний России и ближнего зарубежья. Соотношение «цена — качество» таково, что китайцы не слишком жалуют этот сегмент российского рынка: что толку тягаться с заводом из хорошо известного нефтяникам города Октябрьского. Словом, как говорили в прошлом году в Москве, на Международной выставке «Нефть и газ», видны только три компании — «Роснефть», «Газпром» и НПФ «Пакер».

Как известно, весь серьезный бизнес в нашей стране уходит корнями либо в коммерцию, либо в дележ пирога под названием «народное добро». НПФ «Пакер» в этом смысле — исключение. Начинался он с интеллектуального капитала: в 1992 году отец нынешнего директора, кандидат наук и заслуженный изобретатель БАССР Мирсат Нагуманов арендовал пустующие производственные площади и открыл в Октябрьском небольшой конструкторский отдел, занявшийся разработкой оборудования для ремонта нефтяных и газовых скважин. НПФ «Пакер» так и осталась семейным бизнесом Нагумановых, несмотря на то, что Марату Мирсатовичу регулярно поступают предложения войти в состав крупнейших международных корпораций.

— Вот только недавно, в феврале текущего года приезжали представители компании «Шлюмберже», хотели купить пакет акций или полностью весь завод, — говорит директор. — Я таким визитерам обычно отвечаю: мы не продаемся. Если есть желание сотрудничать — пожалуйста, мы готовы обсудить любые варианты. Но развиваться нам пока интересно самостоятельно.

«Пока», уточняет Марат Мирсатович, — потому что неизвестно, какие времена наступят завтра. Ситуация в отрасли осложняется с каждым годом, и если лет десять назад главным было произвести продукт, то сегодня все упирается в сбыт: на фоне снижения потребительского спроса и ужесточающейся конкуренции все заметнее дают себя знать явления коррупции, так называемые откаты, демпинг. В честном рынке, не сомневаются заводчане, НПФ «Пакер» одолеет любого. Но когда тебе выкручивают руки, навязывая свои правила игры, двигаться вперед, не имея запасных путей, уже невозможно. Поэтому от производства голого «железа» НПФ «Пакер» постепенно переходит на более сложный интеллектуальный продукт — комплексное решение проблем заказчиков; мало-помалу осваивает новые для себя ниши. И активно ищет выход на рынки дальнего зарубежья, хотя российскому производителю без поддержки со стороны государства утвердиться там стоит больших усилий.

— Но мы оптимисты, — заявляет Нагуманов. — А как иначе работать?

Сделан только первый шажок

Накануне нашего визита в цехах «Пакера» побывали представители Пенсионного фонда. Чуть раньше — Пермь, Набережные Челны, англичане. Да и мы, облаченные в «гостевые» красные халаты, оказались не единственными посетителями завода: параллельным курсом по цехам и инженерным службам двигалась группа гостей из «Ижнефтемаша». Иной раз за день хозяевам приходится принимать сразу по три-четыре делегации. И в тысячный раз демонстрировать свои наработки по системе «бережливого производства»: вся страна знает, что в этой области октябрьцы достигли небывалых высот. После презентации «Пакера» на ЛИН-форуме в Москве один из столпов этого учения, консультант с мировым именем американец Дэвид Майер так выразил свои впечатления: «Спасибо, что в России есть такая компания». Однако сам директор настроен на сей счет довольно скептически:

— Модное поветрие. То у нас бросаются внедрять систему менеджмента качества, то бережливое производство, но не могут взять в толк, что начинать надо с формирования культуры компании, вовлечения людей в общее дело, которое для каждого члена коллектива должно стать «своим». Без этого никакая система работать не будет. Если вам где-то скажут, что у них, мол, внедрено бережливое производство, улыбнитесь про себя. Процесс это кропотливый и бесконечный, и хотя считается, что «Пакер» на этом пути продвинулся дальше всех в России, на самом деле сделан только первый крохотный шажок. Управлению бизнесом нам всем еще только предстоит учиться.

Здесь стоит пояснить для читателей: термин «бережливое производство» начал путешествовать по свету с легкой руки специалистов японской корпорации Toyota. Американцы окрестили его «тощим, лишенным жирка», поскольку суть идеи — исключить какие бы то ни было потери в процессе производства и сделать его максимально эффективным, для чего был разработан целый арсенал инструментов. Со временем принципы бережливого производства были творчески переосмыслены, каждая компания адаптировала их под себя, так что двух одинаковых трактовок японского «ноу-хау» теперь, пожалуй, и не найдешь. Октябрьские машиностроители подошли сегодня к тому, чтобы и вовсе отказаться от этого понятия. «Мы не ставим цели внедрить «бережливое производство» как таковое, — говорят они. — Задача — постепенно, день за днем совершенствовать деятельность предприятия, добиваясь наивысшего КПД на каждом участке и полной отдачи со стороны сотрудников, а если инструменты «бережливого производства» могут в этом помочь — почему бы их не использовать». Вот и весь расклад.

— Благодаря такому, например, инструменту, как система «Упорядочение/5S», удалось организовать по единому стандарту рабочие места токаря, фрезеровщика, оператора ЧПУ, — рассказывает руководитель службы качества Юрий Чинчик. — Кого когда-нибудь интересовало, что творится в тумбочках у рабочих? У нас загляните в любую: ничего лишнего нет, все нужное под рукой. Потери времени на поиск нужного инструмента исключаются.

В обслуживании своего станочного парка и прочей техники НПФ «Пакер» начала внедрение системы «ТРМ». Все знают, какие большие деньги теряет предприятие на поломках и простоях. Между тем многих поломок можно избежать, если человек, который работает на станке, сам же будет следить за его исправностью — проверять уровень масла, вовремя смазывать и т. д. Каждую единицу оборудования вплоть до автомобилей в гараже заводчане снабдили специальным журналом, по пунктам прописав регламент ухода за ней. В результате машины и оборудование стали ломаться гораздо реже, а люди чувствуют себя хозяевами своего рабочего места.

Впрочем, «Пакер» не был бы «Пакером», если бы ограничился копированием чужого, пусть и самого передового, опыта. Октябрьцы пошли куда дальше, изменив саму суть рабочего процесса. Что требовалось от рабочих испокон веков? Делать, как говорится, что велят. Здесь перед ними ставится задача выявить и решить проблему — самостоятельно или с привлечением инженерно-технических служб. На каждом участке имеется стенд «Проблемы», куда бригада записывает все, что мешает нормально работать, и сразу же высказывает свои предложения. Пока вопрос не будет снят, запись красуется на самом виду. Таким образом, без внимания не остается ни одно замечание работников, о которых при другом раскладе администрация вряд ли бы узнала.

Ответственность за качество выходящей со станка продукции тоже возложена на самих исполнителей. С 2006 года на заводе действует система «Бриллиант» — так здесь называют дефектную деталь, которую изготовивший ее рабочий предъявил сам. Рублем его за это не наказывают: если уж человек допустил ошибку, у него не должно быть повода пытаться ее скрыть. Весь «алмазный фонд» для наглядности собирается на специальных столах — чем меньше будет таких потерь, тем выше фонд оплаты труда.

— Предприятию важно не кто изготовил брак, а каковы причины его возникновения, чтобы, проанализировав их, в дальнейшем мы могли избежать подобных проблем, — поясняет Юрий Чинчик. — И второй момент: чем раньше будет обнаружен дефект, тем меньше вероятности, что он попадет к потребителю, потому что выявить 100% брака контролеры все равно не могут.

Между прочим, пришли к выводу октябрьские машиностроители, брак порождает сдельная оплата труда, которую обычно преподносят как «допинг» для повышения производительности. На деле выходит не совсем так. Рабочий начинает гнать вал, не слишком заботясь о качестве и накапливая «незавершенку» в цехе, а выпуск готовой к продаже продукции не увеличивается. Поэтому в НПФ «Пакер» выдвинули другой принцип: лучше сделай как следует одну деталь, нужную предприятию именно сегодня, чем десять, которые будут лежать без употребления. И со сдельщины перешли на наряды.

Скажите, что не так

Один из главных законов, которым подчинена вся жизнь завода, формулируется так: бизнес — это в первую, во вторую и в третью очередь безопасность труда, а все остальное потом. Выполняется он неумолимо и на удивление креативно. На самое видное место у центрального входа вывешена сводка с трудового фронта «Мы работаем без травм и аварий 780 дней» (цифры обновляются ежедневно). Полы в коридорах и цехах испещрены сложной системой предупредительных знаков, разобраться в которых помогает фильм по технике безопасности — не посмотрев его, на территорию завода вы просто не попадете. Находиться в производственном помещении без защитных очков и каскетки всему живому запрещено категорически, а знакомить гостей с производством хозяева начинают не с суперсовременных японских станков, а... с носилок в специальном шкафчике. Дай Бог, говорят, чтобы никогда не пригодились, но их отсутствие может дорого кому-то обойтись. Значит, пусть стоят.

— Кому охота смотреть в глаза ребенку или родителям твоего рабочего, который не вернулся домой со смены? Поэтому всеми средствами стараемся воспитывать людей, напоминаем, предупреждаем, — объясняет суть дела директор. — Сейчас вот планируем развернуть масштабную кампанию по пропаганде безопасного труда: собрать у себя предприятия республики, организовать выездные модули для обмена опытом, чтобы на нас посмотрели со стороны, нашли упущения, высказали замечания.

В этой фразе — весь Нагуманов. Отправляя своих сотрудников в командировки в другие компании, он напутствует: не ищите, где у них плохо, ищите, где хорошо. Но сам просит замечаний, поскольку убежден: это стимул к дальнейшему росту. В «Пакере» очень любят всевозможных проверяющих, от которых ждут дельной критики. Внимательнейшим образом читают отзывы, оставляемые бесчисленными делегациями. Недавно, заплатив хорошие деньги, директор пригласил англичан из консалтинговой компании «Lean Coaching» провести на заводе аудит по внедрению системы «бережливого производства», чтобы те посмотрели и сказали: плохо там, там и там. С прошлого года «Пакер» впервые начал участвовать в различных конкурсах, успев за это время получить диплом за лучшую в республике систему менеджмента качества, выиграть премию президента Башкортостана в области качества продукции, стать лауреатом конкурса «Лучшие товары Башкортостана» (за пакер П-ЭГМ). Хотя цель была не дипломы и кубки, а все те же замечания: как говорит директор, хочется у кого-нибудь поучиться.

Кстати говоря, две действующие на предприятии системы предложений «Мы за безопасный труд» и «Мы хотим жить лучше» — тоже, по сути, попытка добиться критики, но уже от собственного коллектива. Сотрудникам предлагается окинуть придирчивым хозяйским взглядом свою рабочую зону и сигнализировать с мест о недоделках и упущениях, делиться идеями, вносить рационализаторскую струю. Для этого по всей территории завода развешаны специальные ящики — красные и зеленые, а работникам выданы книжечки с бланками: заполнил, вырвал, опустил. Каждому подавшему предложение выплачивается премия, решение о его целесообразности принимает рабочая или малая группа, в которую входит автор. В 2010 году заводчане подали 1301 предложение — чуть больше двух на одного работающего. Сегодня акцент с количества перенесен на качество. В результате «вал» рацпредложений уменьшился, но зато процент внедрения возрос — с каждого пятого до каждого третьего.

«Дядя Марат раздаёт фрукты и конфеты»

Живописный шедевр с таким названием стал жемчужиной коллекции «Пакера», собранной им к своему 20-летию (в преддверии юбилея предприятие объявило конкурс детского рисунка). Вооружившись шариковой ручкой и листком в клеточку, 4-летний Рамазан Шамилов запечатлел хорошо знакомый всей заводской детворе сюжет: вот уже в течение года все некурящие сотрудники фирмы «Пакер» каждый месяц приносят домой 3-килограммовые наборы фруктов.

— Премирование фруктами — это лишний повод отказаться от сигарет, — рассказывает наш гид Юрий Чинчик. — Борьбу с курением предприятие ведет не первый год: все, кто стремится избавиться от этой вредной привычки, у нас бесплатно проходят курс лечения, обеспечиваются специальной литературой. Чтобы человек бросил курить, директор иной раз пишет мамам и папам, обращается к детям. До прошлого года некурящим мужчинам доплачивали по 200 рублей к зарплате, но эту прибавку никто не замечал. Тогда было решено ее «визуализировать» и выдавать фрукты, но уже всем, кто не курит — и мужчинам, и женщинам.

В фирме «Пакер», как вы уже, наверное, заметили, работают сторонники нестандартных решений. Здесь, к примеру, регулярно проводят Дни открытых дверей для родственников. Приняряженные жены, дети, родители сотрудников в субботу или воскресенье собираются у проходной, с провожатым ходят по цехам, как самая почетная делегация, а потом все вместе пьют чай с конфетами и спрашивают все, что их интересует. Для чего это надо? А для того, чтобы предприятие «вросло» в жизнь семьи, стало ее неотъемлемой частью.

— Основа компаний, которые показывают высочайшую эффективность, — это всегда люди, — убежден Марат Нагуманов. — И если ты хочешь чего-то достичь, начинать надо с вложений в персонал, с создания условий, при которых человек душой прикипел бы к компании, захотел отдать делу все лучшее, на что способен. Построение такой культуры занимает десятки лет, за год-два тут ничего не добьешься, но потихоньку движение идет. Что мне нравится, наши работники перестают бояться сделать что-то не так. Нам ведь с детского сада не дают права на ошибку, твердят: нельзя, не смей. А потом в 50 лет люди приходят ко мне с обанкротившихся заводов — затюканные, прячущиеся в скорлупе, из-за которой и человека-то не видать. Львиную долю времени трачу на то, чтобы вернуть им веру в себя, нацелить на успех.

Чтобы человек почувствовал себя человеком, для начала ему надо дать человеческую зарплату. Платить мало Нагуманов считает для себя унизительным. Практиканты, приходящие в цех на месяц-другой, зарабатывают у него 8 тысяч рублей в месяц. Для выпускника училища нижний предел составляет 13,5 тысячи. Плюс премия — десять процентов от прибыли, разделенные поровну между 650 работниками завода. Поднимать нужно именно минимальный порог, утверждает Марат Мирсатович, никогда не упускающий из виду тех, кто стоит на нижних ступеньках социальной лестницы. Среднюю зарплату, к примеру, в «Пакере» рассчитывают не как везде, приплюсовывая к копейкам уборщицы директорские капиталы. Доходы директора, замов, руководителей подразделений здесь вовсе исключены из числа слагаемых. Получается в среднем по 27 тысяч на одного работника. «Все равно, конечно, мало, — морщится Нагуманов. — Стремимся, чтобы минимальная зарплата выросла до средней. Но платить больше пока не получается, и без того на зарплату идет 44% от объема реализации».

Надо сказать, никаких коммерческих тайн директор «Пакера» не признает. Ежедневно на отдельном стенде вывешиваются все производственно-экономические показатели: как идет движение денежных средств по расчетным счетам, какие получены заказы, сколько задолжали клиенты. Любой сотрудник, невозмутимо поясняют наши провожатые, имеет право знать, чем дышит предприятие. Правом вкусно и сытно пообедать здесь тоже наделены все. Горячим обедом из трех блюд, с выпечкой и фруктами заводская столовая кормит бесплатно. И хотя за год это обошлось предприятию в 12,7 млн рублей, администрация подумывает о том, чтобы перевести коллектив на трехразовое питание с завтраками и полдниками.

Бывая на других предприятиях, Марат Мирсатович первым делом заглядывает в бытовые помещения и раздевалки, смотрит, насколько свежая у рабочих спецодежда, есть ли кулеры с водой. Это все, конечно, мелочи, но из таких мелочей и строится бизнес. НПФ «Пакер» в этом смысле даст фору кому угодно. Одни только расставленные тут и там термосы с фиточаем, который в период вирусных инфекций ежедневно заваривает столовая предприятия, способны произвести переворот в сознании гостей. К фиточаю в ближайшем будущем планируется добавить свежевыжатый апельсиновый сок, тоже бесплатный. Хорошее самочувствие коллектива обеспечивает здравпункт, по оснащенности считающийся лучшим в республике. В поликлинику по месту жительства рабочие теперь заглядывают редко: в здравпункте ведут прием два терапевта, проводятся все основные процедуры, есть даже дневной стационар. Предприятие оплачивает абонементы в бассейн и фитнес-зал, стоматологическое лечение, выделяет деньги на отдых своих сотрудников в санаториях.

И, видно, добро, которое неизменно видят заводчане со стороны руководства, что-то меняет в их душах. Прошлым летом с 23-летней супругой одного из сотрудников предприятия стряслась беда: на соседнем предприятии ей оторвало руку. Хотя «Пакер» был тут совершенно ни при чем, работники завода собрали для нее 46 тысяч рублей. Тогда и родилась мысль организовать кассу взаимопомощи: все желающие сдают в нее по 200 рублей в месяц и, случись несчастье, могут рассчитывать на помощь коллег. Конечно, завод и без того не оставил бы их в беде, но когда дает коллектив — это навсегда остается в сердце. С января помощь из кассы была оказана уже трем сотрудникам на сумму 80 тысяч рублей.

— Вы же помните: фирма «Пакер» — одна из лучших самообучающихся и саморазвивающихся компаний в мире, потому что здесь работает самый лучший персонал и самообучающийся и саморазвивающийся директор, — повторяет Марат Мирсатович те самые слова, с которых год назад началось наше знакомство. — На 0,15% мы уже достигли этой цели.

А цифра, кстати, в прошлый раз называлась другая — 0,1%. Значит, прогресс есть.

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

Терпеть не могу показуху

«Досье» на управленца Нагуманова выглядело бы, наверное, примерно так. Образование высшее — окончил Уфимский нефтяной институт по специальности «разработка газовых месторождений»; имеет шесть личных патентов. По версии портала «Управление производством» (www.up-pro.ru), входит в список ста лучших производственных менеджеров страны. По натуре бунтарь. Не боится брать ответственность за принимаемые решения. Считает, что главная беда России — закоснелость руководителей. Любимая фраза: «Сначала надо быть человеком, а потом строить бизнес».

Директор НПФ «Пакер» Марат Нагуманов: тел. +79272375470, e-mail: NagumanovM@npf-paker.ru, сайт www.npf-paker.ru страничка «Общение с директором».

— Марат Мирсатович, все вокруг отгородились друг от друга бетонными заборами, а вы живете нараспашку, водите по цехам экскурсии, делитесь опытом с конкурентами. Это своего рода пиар?

— Я компанию сильно не пиарю и тоже поначалу держал двери на запоре. А потом понял: в отдельно взятой компании за ключей проволокой «коммунизм» построить нельзя. Надо поднимать страну, передавать положительный опыт людям, подсказывать, помогать, чтобы в итоге мы все стали умнее и могли двигаться дальше. А конкуренцию я люблю — если она честная. С конкурентами выгоднее становиться партнерами, дополнять друг друга и расширять рынок.

— Вы утверждаете, что создать великую компанию просто — надо найти нужных людей и удалить ненужных. Сформулируйте свою кадровую политику.

— Стараюсь иметь дело с людьми добрыми и порядочными и отстранять завистливых и злых. У меня принцип: каждого сотрудника я принимаю на работу сам, и если, грубо говоря, при взгляде на человека нутро заныло, такого лучше не брать. Склонен скорее вырастить специалиста для компании, чем «перекупать» уже состоявшегося профессионала. Люблю работать с молодыми — их можно воспитывать. Люди постарше хороши для создания стабильности, это фундамент всей системы. Для развития компании нужны те, кто ломает стены и идет вперед, и те, кто эти стены строит, поэтому под одного «хаосника» я обычно ставлю трех «системщиков». А вообще на паспорт не смотрю: если специалист хороший, принимаю и в 70 лет. Людей надо любить и относиться к ним справедливо, тогда они выведут компанию из любого тупика.

— Как совместить идеи любви к людям и волчьи законы бизнеса?

— Бизнес вполне может иметь человеческое лицо, если, гонясь за прибылью, не забывать, что ее создают люди. Ключевой момент — выстроить сбалансированную систему мотивации персонала, дать человеку то, что заставит его принадлежать компании душой и телом. Здесь скрыты мощные резервы, надо пытаться их задействовать. На «социалку» мы сейчас тратим огромные деньги: я, например, плачу ветеранам, вышедшим на пенсию с НПФ «Пакер», по 350 рублей за каждый отработанный год, некоторые получают персональные пенсии. Часть этих расходов вполне можно было бы сократить. Но здоровые, обеспеченные всем необходимым, уверенные в своем будущем работники всегда выгоднее предприятию, чем нищие, больные и озлобленные.

— Кто, по-вашему, должен готовить кадры для производства — государство или работодатели, кровно в них заинтересованные?

— Я уже дважды набирал группы станочников, обучал их в лицее за свой счет, сейчас в планах набрать группу токарей. Но подготовка рабочих кадров должна жестко входить в государственную систему. У нас любят рапортовать: построен очередной суперсовременный завод со сверхдорогим оборудованием. А кто на нем будет работать, кто будет тянуть «старые» производства, вникать в их проблемы? Терпеть не могу показуху.

— Как относитесь к вхождению в ВТО?

— За себя мы спокойны: не так много я видел за границей производств лучше, чем у нас. Если все предприятия будут такими, как наше, Россия, думаю, будет на хорошем счету в мире. Но проблема в том, что мы пока не умеем управлять, не стремимся приобретать новые знания, часто боимся выйти за привычные рамки. А иногда надо сломать стереотип и попробовать сделать по-другому.

— Каким будет «Пакер» завтра?

— На данном этапе нам надо отладить более плодотворную и системную работу с клиентом, чтобы ему было с нами удобно. А в целом есть намерение поставить нормальный машиностроительный завод, который сможет работать в разных сегментах. Но в быстрые перемены я не верю. Надо держаться поближе к народу и маленькими шажками продвигаться вперед.

Фото Альберта ЗАГИРОВА.

Идет сборка пакера.

Качество заводской продукции обеспечивает отличное импортное оборудование.

Здравпункт заменил заводчанам поликлинику.

Предприятие славится бесплатными обедами в столовой.

На правах рекламы