

ПРАВИЛА ДОМА «ПАКЕР»



Директор
ООО НПФ «Пакер»
Марат НАГУМАНОВ

Сот. тел. +7 927 237 5470
E-mail: NagumanovM@npf-paker.ru,
страничка «Общение с директором»

По итогам рейтинга «Индустриальная элита России» по версии портала «Управление производством» глава Научно-производственной фирмы «Пакер» **Марат Мирсатович НАГУМАНОВ** вошел в сотню лучших производственных менеджеров России 2012 г., а в прошлом году НПФ «Пакер» стала дипломантом премии Правительства РФ в области качества. Этому предприятию 20 лет, и оно является лидером в производстве пакерно-якорного оборудования для нефтяной и газовой промышленности в России и СНГ.

УПРАВЛЯТЬ — ЗНАЧИТ ВДОХНОВЛЯТЬ

Трудно быть лидером и создавать «маленькую Японию» на основе опыта Toyota в центре Евразии или внедрять западные методы управления в сознание рожденных в СССР. Тяжело быть бесперебойным источником энергии и вдохновляющих идей. Еще сложнее — вырастить лидеров вокруг себя. Удалось ли последнее М.М. Нагуманову, может показать только время.

Но то, что в НПФ «Пакер» создан свой собственный стиль управления, не заметить невозможно.

НПФ «Пакер» начала свою деятельность с аренды одной комнаты, где располагался конструкторский отдел. Заказы на изготовление отдельных деталей оборудования размещали на разных заводах в разных городах. И следует сказать, что многие инженерные решения фирмы не имеют аналогов в мире и защищены патентами, восемнадцать из которых выданы на изобретения и три — на полезные модели.

В фирму «Пакер» идут люди, готовые учиться: и работе на импортных станках с ЧПУ, и новым методам организации производства. Здесь следуют правилу,



В рамках обмена опытом в НПФ «Пакер» приезжают из разных уголков России



что грамотно выстроенный бизнес начинается не с мечты о прибыли, а с хорошо подобранной команды. Решать задачи нужно с надежными и обученными людьми в соответствии со схемой «персонал — клиент — прибыль».

Каковы результаты применения этого правила? В 2007 г. СМК предприятия была сертифицирована в TÜV Thüringen e.V. и ресертифицирована в 2010 г. этим же органом.

НПФ «Пакер» зарекомендовала себя надежным поставщиком пакерно-якорного оборудования скважинных компоновок для 250 нефтегазодобывающих и сервисных предприятий России и стран СНГ. В числе заказчиков — ОАО «Татнефть», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «ТНК-ВР», РУП «ПО «Белоруснефть», ОАО «Сургутнефтегаз», АО НК «КазМунайГаз», ОАО «НК «Роснефть», ОАО «Газпром», ООО «Трайкан Велл Сервис», АО «МангистауМунайГаз», ООО «КАТКонефть» и многие другие.

Современные станки Mori Seiki (Япония), Sigma и FMB (Италия), DANOBAT (Испания) обеспечили фирме репутацию одного из самых технологически оснащенных российских предприятий этого сегмента отрасли.

Пакеры компании работают при очень больших перепадах давления (до 100 МПа). Предприятие производит практически всю номенклатуру оборудования, необходимого при проведении комплекса мероприятий по повышению добычи нефти, таких как гидравлический разрыв пласта, поддержание пластового давления, одновременно-раздельная эксплуатация, одновременно-раздельная закачка и другие технологические операции.

5S АЗБУКИ ЛИДЕРСТВА

В 2006 г. на фирме была внедрена задача рацпредложений по оптимизации трудового процесса «Мы хотим жить лучше», а с мая 2010 г. — рацпредложений в системе «Мы за безопасный труд». В рационализаторскую деятельность вовлечена большая часть коллектива.

С 2009 г. на предприятии началось применение инструментов концепции «бережливое производство»: Упорядо-

чение/5S¹, «бережливый офис» и TPM². В библиотеке предприятия более 6 тыс. экземпляров деловой литературы, в том числе по тематике «бережливого производства».

Инженерно-технические сотрудники, объединенные в 27 малых групп, реализуют программу «Десять ключей» на основе самооценки подразделения каждые полгода, разрабатывая план действий по комплексному улучшению



Идет совещание рабочей группы

своей деятельности. Основные задачи проекта: командная работа, упорядочение офиса с использованием инструмента 5S, экономия времени, развитие компетенций, кайдзен³ и оптимизация процессов. 24 рабочие группы, созданные на предметно замкнутых производственных участках, готовят новый слой лидеров производства — потенциальных бригадиров и мастеров, а главная задача: выявление и устранение проблем, мешающих нормальной работе.

Порядку на рабочем месте, форме, дизайну, стилю, аккуратности в каждой

мелочи придается большое значение, косвенным образом все это связано с целями и ценностями компании. Даже свою фирменную одежду рабочие могут менять по мере загрязнения, для этого работает прачечная. На входе в медпункт установлены специальные аппараты: бахилы можно надеть и снять с помощью вакуумного отсоса. Все рабочие обеспечены защитными очками, при необходимости, на заказ индиви-

дуально изготавливают очки с корректирующими линзами. В цехах вблизи проездов и других потенциально травмоопасных мест размещены информационные предупреждающие знаки и нанесена разметка.

Открытость, скромность в самооценке и готовность прислушаться к рекомендациям партнеров и коллег из других предприятий заложены в корпоративной этике НПФ «Пакер». Именно поэтому здесь так развита гостевая культура: за день в цехах могут побывать несколько делегаций. «Замечания гостей — это наши планы по дальнейшей работе», — так отнеслись бы здесь к критике, хотя, как правило, отзывы носят иной характер. Между тем, на предприятие едут из различных городов и регионов России: Москва, Новосибирск, Челябинская область, Ростовская область, Удмуртия и многие другие, а также из различных стран: Беларуси, Казахста-

¹ 5S — инструмент организации и рационализации рабочего места, система разработана в послевоенной Японии в компании Toyota.

² TPM (Total Productive Maintenance) — этот термин можно перевести как «обслуживание оборудования, позволяющее обеспечить его наивысшую эффективность на протяжении всего жизненного цикла с участием всего персонала».

³ Кайдзен (Kaizen) — японская философия или практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства.

на, Египта, Шотландии, США, Японии и др. Но больше всего для обмена опытом приезжают представители предприятий из Республики Татарстан (Постановлением Кабинета министров Республики Татарстан от 12 ноября 2010 г. за № 898 утверждена концепция Целевой программы «Реализация проекта «Бережливое производство» в Республике Татарстан на 2011—2013 годы»).

СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

Основной принцип управления М.М. Нагуманова: сначала создать людям все условия для эффективного труда, рабочую обстановку «с удобствами» — и только потом требовать достижения высоких результатов. Стиль корпоративной политики фирмы определяет ее социальная составляющая. «Пакер» может похвастаться бесплатным медицинским обслуживанием, в том числе с применением современной медицинской техники, причем не только сотрудников, но и их родственников. Работникам со стажем, с оплатой через фонд добровольного медицинского страхования, предоставляются бесплатные стоматологические услуги, отдых на популярных курортах Башкирии с оплатой 30% стоимости. Кроме того, во время сезонных пиков заболеваемости гриппом во всех помещениях ежедневно расставляют термосы с фиточаем. В здоровом теле — здоровый дух, а значит, и работа в радость. Фирма поощряет в своих сотрудниках желание заниматься спортом, сотрудники и члены их семей, не имеющие самостоятельного дохода, получают бесплатные абонементы на посещение бассейна. Работникам предприятия выдаются абонементы в тренажерный зал, фитнес-зал, шейпинг-зал. Предприятие арендует для своих сотрудников спортивный зал, директор и сам любит поиграть в футбол.

Работа работой, а обед по распорядку. Этой простой физиологической основе хорошего настроения в «Пакере» придается большое значение: например, в рацион рабочих ночной смены вместо первого блюда введен шоколад. Дизайн столовой имеет столь же мало общего с привычной рабочей за-



Станочный парк НПФ «Пакер» оснащен современными токарными обрабатывающими центрами

бегалкой, как и тщательно продуманное меню бесплатных и очень вкусных обедов (с работников удерживается лишь налог на доходы). А вскоре в мотивационной схеме «Пакера» появится дополнительный сервис — автоматы с бесплатным свежевыжатым апельсиновым соком. И что интересно, общекорпоративная ориентированность на здоровый образ жизни предполагает пропаганду отказа от курения и алкоголя. Если в январе 2011 г. курящих было 179 человек, то на январь 2012 г. только 68 человек не сумело отказаться от пагубной привычки. Правда, на 10 сентября 2012 г. число курящих составило 92 человека (к сожалению, ряды курильщиков пополняются не только за счет новых сотрудников, но и 21 человек начали курить вновь). В инвентарии антитабачной программы входят командный пример, пластыри, иглоукалывание и ежемесячная выдача всем некурящим работникам, включая женщин, гостинцев для семьи: фруктов, орехов, конфет, печенья — несколько вариантов трехкилограммовых наборов фруктов и наборов «к чаю». Алкоголизм в нашей спивающей стране победить сложнее, и тут приходится быть жестким, вплоть до увольнения. Риск травматизма по причине опьянения — достаточное тому основание. На проходной всех каждое утро тестируют на содержание алкоголя.

Так или иначе, в число приоритетных ценностей фирмы уже вошло благодеяние семьи сотрудника, даже если это не предусмотрено стратегией предприятия. Не случайно семьи сотрудников несколько раз в году в выходные дни могут прийти на предприятие, чтобы посмотреть, где трудятся их кормильцы, а после попить чаю в столовой. Возможно, такое внимание к семье вызвано влиянием японской «семейной» модели корпоративной культуры с более тесными отношениями внутри рабочего коллектива. Но, вероятнее всего, это произошло потому, что фирма начиналась как семейный бизнес.

Основатель ООО «НПФ «Пакер» — кандидат технических наук, заслуженный изобретатель БАССР Мирсат Мирсалимович Нагуманов. С 2001 по 2006 г. фирму возглавляла Тамара Шакировна Нагуманова. Превращение небольшого конструкторского отдела в ведущее предприятие на рынке нефтегазового оборудования было бы, наверное, невозможно, если бы не жизненный оптимизм и энергия семьи Нагумановых.

ДЕСЯТЬ ВОПРОСОВ ДИРЕКТОРУ

— С чего у вас начиналось знакомление с зарубежным опытом?

— Прежде всего поехал в Японию (потом я побывал там еще несколько раз). В первую очередь осматривал раздевалки, туалеты, душевые. На «Па-

кере» — не хуже, хотя у нас тесновато, приходится строить новые помещения, чтобы людям было комфортнее. В отношении организации производства могу сказать, что и в японских компаниях дела обстоят по-разному. Довелось как-то спросить президента одной из них: «Что сделаешь, если случится брак?» — «Накажу». — «А второй раз?» — «Уволю». И все же когда возвращаюсь оттуда, собираю своих сотрудников и рассказываю, советую: «Научитесь быть терпимее и добрее. Научитесь слышать друг друга». Японцы умеют быть внимательными в межличностных отношениях. Они уважают свой персонал и учат думать. У них на предприятиях развита культура коучей, консультантов.

В их маленькой стране заметна каждая деталь, есть возможность отслеживать всякую мелочь. Я считаю эту способность важнейшей в руководителе, да и в человеке вообще. Казалось бы мелочь — вода на полу? Но если поскользнулся — остановись, вытри, пока не упал идущий за тобой. И подумай, откуда в помещении вода. Самое тяжелое — приучить человека мыслить.

Многие российские предприятия сейчас обратились к философии лин-производства и начинают обычно с внедрения его инструментов. А нужно прежде всего сформировать культуру — инструменты потом. Пока не изменится сознание, а на это нужно время, прорыва не будет. Заявить, что проект запущен, работает, можно лишь тогда, когда он работает системно, без директора. А для этого надо прежде всего поменять психологию, привычный стиль.

— *Как у вас действует система «Бриллиант»?*

— У нас в этом вопросе свои идеология и схема, отличные от тех, что заложены в систему, применяемую в компании «Инструм-Рэнд». Началось с того, что, выпустив брак, рабочий терял в зарплате. Сначала решили, что допустимый процент брака, не отражающийся на зарплате, должен составлять не более 5% от ее объема. Согласно новой схеме всем, кто предъявил бра-

кованную деталь, оплачиваем. Введены маршрутная карта и правило трех «не»: я не делаю брак, я не передаю брак другому, я не принимаю брак от другого. После каждой операции — проверка, за сокрытый брак наказание в пятикратном размере. Но все же система полностью не срабатывает, для этого люди должны быть скрупулезнее, дошнее.

Есть проблемы на контрольных точках. В соответствии с картой перехода фрезеровщик должен измерить два параметра. На маршрутной карте отметка есть, а на деле — нет. Стоят столы с «бриллиантом», анализировать его должны технологи, но пока эта работа поставлена слабовато.

Но если в конце концов технологическую цепочку правильно выверить, от службы ОТК можно будет отказаться. А пока я называю ее помогающей делать качество «службой технических измерений и анализа». Мы знаем, как усовершенствовать нашу систему «Бриллиант», однако на нашем предприятии необходимых специалистов пока не хватает.

— *Как же решается кадровый вопрос?*

— Мы постоянно формируем кадровый резерв. К нам на работу стремятся многие, пишут в мой блог на корпоративном сайте. Иногда объявляем вакансию: «Требуется математик, а должность мы Вам предложим при собеседовании». Можем создать рабочее место под хорошего специалиста. Я сам провожу собеседования и тщательно подбираю персонал. При приеме на работу в первую очередь стараюсь понять, сможет ли человек развивать компанию и каковы его жизненные ценности. Постепенно вокруг нашего предприятия собирается хороших людей, кому небезразлично развитие производства в России, вообще судьба нашей страны.

Сейчас у нас где-то не хватает системщиков, а где-то креативщиков. Чтобы заниматься научно-техническими разработками, выстраивать новую культуру, выводить фирму на мировой рынок, нужно не бояться двигаться вперед, ломая стены. Без хаоса не будет

прорыва, поскольку системщики к изменениям подходят тяжело.

— *Насколько можно понять, хаосники, креативщики — это революционеры производства, которые могут и «дров наломать», но при случае и звезды EFQM добудут. Видно, про них сказано: «Нужно носить в себе еще и хаос, чтобы родить танцующую звезду». А к какой группе людей вы отнесли бы себя самого?*

Я пытаюсь совместить в себе оба свойства, но я больше хаосник и еще люблю дотошно влезать в мелочи. Мой принцип: мы должны докопаться до причины ошибки, устранить и ввести эту коррекцию в систему, т.е. блокировать подобные ошибки системно и последовательно.

Мне приходится вникать во все, вплоть до анализа опций при выборе оборудования. Покупаем, к примеру, станки. «Для чего эта опция?», — спрашиваю я технологов. — «Для здоровья, большей безопасности». — «Это прежде всего. Берем». — «А это для чего?» — «Да она нам не нужна вовсе». — «А что она все же дает?» Мне объясняют, и я определяю: «Берем на будущее». Надо уметь прогнозировать будущее.

— *Как у вас с текучестью кадров?*

— Три—пять процентов, если не считать практикантов. На предприятии работает 674 человека. Сейчас принимаем учеников-фрезеровщиков, мы платим им 13,5 тыс. р. Будем набирать группу с 1 октября, я их отправлю на трехмесячные курсы в лицей. Обучатся на станочников широкого профиля, а потом посмотрим в деле и определим: кто-то будет фрезеровщиком, кто-то токарем, кто-то оператором станка с ЧПУ. Но уже во время обучения кто-то уйдет, не выдержав высоких требований. Мы уже дважды набирали группы станочников, обучали за счет предприятия в лицее, доучивали на производстве.

— *Как вы переживаете кризисы?*

— Мы неплохо подготовились к последнему кризису — успели приобрести оборудование, сформировали запасы материалов на полгода. Но пришлось урезать зарплату на 30%, поскольку в ноябре—декабре 2008 г.

объем заказов снизился в два—три раза. Отдельным приказом я тогда определил себе зарплату в размере одного рубля.

Кризис — наша пора: пребываем в тоске, начинаем развиваться. С началом кризиса наше предприятие переключилось на сервисную металлообработку, предложив заказчику рентабельные решения. Мы работаем круглосуточно, универсальные станки используются все дни недели, поэтому себестоимость продукции не очень высока, приняли в штат 150 человек. В числе заказов «со стороны» — заказы предприятий военно-промышленного комплекса России.

Принцип перманентного искусственного созданного кризиса, отработанный в Toyota, поддерживает боеготовность предприятия, у нас тоже иногда применяется эта практика.

— Как осуществляется взаимодействие с заказчиком?

— Мы работаем в соответствии с собственным каталогом, а также решаем конкретные проблемы заказчиков на основе их технических заданий, изучаем заказ и поставляем продукцию.

Если говорить о том, как распределены роли в процессе создания нового оборудования в соответствии с техническим заданием заказчика, то все начинается с общения с клиентом, уточнений, корректировок после разработки общего вида изделия. А вообще в цепочке участников процесса задействовано много служб: скважинных технологий, разработки новой техники, технологических услуг, основного производства, заводских испытаний, внедрения новой техники, опытно-промышленных испытаний.

— Вы выступаете как инжиниринговая компания полного цикла?

— От чистого производства оборудования мы перешли к более сложному интеллектуальному продукту: комплексному решению проблем заказчика. Для этого создали сервисную службу по сопровождению, установке и ремонту нашей продукции. Сейчас наши специалисты ездят в Туркменистан, Азербайджан, Казахстан, Узбекистан



На участке станков с ЧПУ

и другие страны. Есть сервисный центр в Нижневартовске, Муравленко, имеется площадка в Нягани (ХМАО), Лениногорске (Татарстан), представитель в Уфе, Ижевске. Кроме того, наше оборудование обслуживают предприятия-партнеры. Мы развиваемся за счет партнерства. Учитываем опыт иностранных сервисных компаний — Halliburton, Schlumberger, Weatherford, Baker Hughes.

— Какие у «Пакера» первоочередные задачи и планы?

Хотим еще приобрести оборудование и расширить производственные площади. Кредиты пока не берем. У нас сильная конструкторская группа, которая сейчас работает над изменением традиционных способов добычи нефти и закачки воды, а также постоянно придумываем что-нибудь новое.

Как мы живем? У нас никогда не было пакета заказов на год. Если бы существовал план производства на год, легко было бы оптимизировать процессы, внедрять статистические методы, а в наших условиях постоянно происходит переналадка станков с ЧПУ, ведь производим мы маленькие партии: пять—десять единиц.

Иногда приходится реализовывать продукцию ниже себестоимости.

Планируем к концу года подать заявку на сертификацию в соответствии

со стандартами API, что позволит работать на зарубежном рынке. Всю продукцию готовить к экспорту пока не будем, но по одной-двум позициям конкурировать сможем. Исследуем рынок.

— А в Америке вы побывали на отраслевых предприятиях? Чем они отличаются?

— НПФ «Пакер» ничем не уступает в плане производства американцам, но они побогаче и получают господдержку. У них станки по 1,5 млн долл. Были бы льготные кредиты, и мы бы такие покупали, чтобы инновации внедрять. Но даже если наша фирма приобретет такие станки, нужен рынок сбыта. НПФ «Пакер» сильна на честном рынке, на нечестном работать сложнее, но можно брать качеством и надежностью поставляемого оборудования. Между тем, продукция НПФ «Пакер» перекрывает по объему все, что производят наши российские конкуренты, вместе взятые. Наша цель — стать одной из лучших самообучающихся, саморазвивающихся и быстродействующих компаний в мире, потому что в компании работает самый лучший персонал. И самообучающийся, саморазвивающийся директор. Пока этой цели мы достигли только на 0,17%. У нас все впереди.

**Материал подготовила
Светлана ХАРИСОВА**