

Какие стейкхолдеры¹ получают наибольший эффект от деятельности по повышению операционной эффективности в группе компаний «Автобан»?

Приведенная ниже статья – отзыв нашего читателя о материалах «Операционная эффективность как стратегическая задача», размещенных в нашем журнале (№2 за 2015 год) под рубрикой «Тема номера».

«Хочется чего-то большего, поэтому давайте позволим консультанта, он то нам и поможет... потратить деньги»
(Журнал «Автобан» №2.2015, стр. 34)

Так уже по жизни получилось, что с компанией «Автобан» мне довелось пересечься дважды: первый раз в 1970 году, («Автобана» еще не было, были его предшественники) - тогда я приехал в г. Нефтеюганск «за запахом тайги» и был принят мастером Пойковского участка СУ-905 треста «Тюменьдорстрой», второй раз – в 2012 году, когда институт «СЕВКАВИНСТРОЙПРОЕКТ» вошел в группу компаний «Автобан» и по настоящий день).

Почему я об этом вспомнил? Сработала ассоциативная память: в то далекое время, так же как и сейчас, и инженерно-технические работники, и администрация, и рабочие пытались оптимизировать (каждый на своем рабочем месте) производственные процессы. В подтверждение приведу такой факт: возвращаясь с главным инженером СУ-905 с площадки «дальнего» песчаного карьера (я был мастером по строительству земляного полотна), который предполагался к освоению, мы, по косвенным признакам, вблизи от строящейся дороги, обнаружили, а затем разведали песчаное месторождение. Такая замена карьера (дальнего на ближний) была признана экономически эффективной, а предложение рационализаторским (не рациональным, см статью «В большом формате») и мне была выплачена премия (гл. инженеру - не знаю). То есть, такая работа по повышению эффективности производственных процессов в том или ином виде проводилась всегда: только в 70-е – 80-е годы это называлось рационализацией производства и научной организацией труда – НОТ (кстати, с использованием работ Ф.Тейлора - основоположника научного менеджмента), сейчас у нас это называется операционной эффективностью и менеджментом.

Важность и необходимость постоянной и на всех уровнях работы по повышению операционной эффективности бесспорна, но эта работа, если мы хотим от нее эффекта, не должна превращаться в компанейщину, словоблудие, упрощенчество, оригинальничание. Здесь я полностью согласен с «оппонентами» (оппоненты - по версии журнала, а с моей точки зрения в основном честная, зрелая, объективная, может быть слегка эмоциональная оценка процесса) круглого стола О.Мартыненко и А.Уксусовым, которые рекомендуют: - чтобы система повышения операционной эффективности обеспечила конкретные и положительные результаты должна быть обеспечена материальная заинтересованность работника (по П. Друкер² – «мотивация к цели») в более эффективной работе: для работников низового звена - больше сделал, больше получил; для руководителей – зависимость вознаграждения от конечного ценного продукта (объем, количество, сроки),

¹ Стейкхолдеры- заинтересованные группы (см. статью В.Болтрукевича «Время стать эффективнее» в журнале №2 2015 года «Автобан»)

² Питер Друкер – один из ведущих теоретиков по проблемам управления (менеджмента).

а не от количества разработанных регламентов, которые могут быть бесполезными, а то и вовсе мешать работе.

- Необходима также постоянная работа по обучению (обмену опытом) специалистов компании передовым технологиям повышения операционной эффективности **для конкретных процессов**, в том числе и с использованием методов дистанционного обучения.

- Организация и создание банка (базы данных) передовых технологий и рационализаторских предложений группы компаний Автобан и обеспечение к ним доступа и др.

При проведении обучения необходимо иметь в виду, что отсутствие конкретики при проведении обучения («теоретический бред» по А.Уксусову) способно свести к нулю все усилия по повышению эффективности основных бизнес-процессов. Хорошо иллюстрирует результат такого абстрактного обучения и результатов внедрения анекдот из 70-х годов прошлого столетия: «Прорабу задали вопрос «Что изменилось с внедрением НОТ?», ответ прораба «Все как и прежде, но писанины прибавило-о-о-о-сь!»

Я не рискую давать советы как построить работу по повышению операционной эффективности. Задача эта сложная, неоднозначная, её пытались и пытаются решить многие, но не все с одинаковым успехом. Для начала можно просто воспользоваться советом консультанта по мониторингу ОАО «Ханты – Мансийскдорстрой» М. Фейзуллаева - нужно обратиться к шести аспектам менеджмента Питера Друкера. Кроме того (это уже мое понимание) можно и нужно воспользоваться отечественным опытом и наработками по научной организации труда Советского периода и наших современников по менеджменту.

Очень важно помнить, что разрабатывая, а затем реализуя, стратегию и тактику развития компании (в том числе и внедряя операционную эффективность) должна использоваться заповедь врача: «Не навреди!». По Питеру Друкеру, это предостережение звучит так: «Корпорации, которые строились как пирамиды, теперь похожи на палатки».

Удовиченко А.П.
Главный инженер ООО «СЕВКАВИНСТРОЙПРОЕКТ»
Почетный дорожник России

24.03.2015г.