*Докладчик рассказал о знакомстве ОАО «Пензтяжпромарматура» с программой «20 ключей», затем познакомил с некоторыми направлениями развития программы на предприятии: декомпозицией, самоконтролем, рационализацией, визуализацией, командной работе и более подробно осветил вопросы самооценки на «ПТПА».*

ПТПА одно из крупнейших промышленных предприятий арматурной отрасли России. Работает на рынке с 1951 года. Компания занимается изготовлением и поставками трубопроводной арматуры для ответственных объектов атомной и тепловой энергетики, газовой, нефтяной, металлургической, химической и других отраслей промышленности. Постоянные заказчики ПТПА - крупнейшие компании России и стран ближнего зарубежья: ОАО «Газпром», ОАО «АК «Транснефть», НК «Лукойл», ОАО «НК «Роснефть», концерн «Росэнергоатом», ОАО «Сургутнефтегаз», ООО «Атомстройэкспорт», ОАО «Газпромнефть», ОАО ТНК-ВР, ОАО «Северсталь», АО «НК «Казмунайгаз», ОАО «Узбекнефтегаз», ОАО «Укртранснафта», ПО «Туркменгаз».   
  
С середины 90-х годов прошлого века ПТПА активно развивает свою систему управления. За последние 10 лет мы развили свою систему до требований международных стандартов и получили сертификаты по ИСО 9001, ИСО 14001, OHSAS 18001, API Spec Q1, Европейской директиве для оборудования работающего под давлением.

**Знакомство ПТПА с системой 20 ключей**

Как состоялось знакомство ПТПА с системой 20 ключей. В 2007 году Генеральный директор по программе бенчмаркинга посетил Японию, где на конференции рассказывалось о данной системе. Система 20 ключей ему понравилась, понравилась ее идеология как платформа охватывающая все направления деятельности предприятия и он заинтересовался этими инструментами по улучшению.   
  
Затем по поручению Генерального директора, директор по качеству и я, так как мы отвечаем на ПТПА за развитие системы управления посетили 2-х дневный семинар, организованный в Ярославле господином Самойловым. На семинаре было кратко рассказано о системе в целом, о том какие инструменты в рамках ее применяются. Тема нас заинтересовала и уже мае 2008 года по сути весь топ-менеджмент ПТПА посетил 2 немецких предприятия на которых данная система была внедрена уже несколько лет. Вилден и Граммер. Деловая поездка была также организована господином Самойловым. На предприятиях нам показали воочию, как организована модель системы по 20 ключам. Безусловно, было очень интересно и познавательно. Но нужно подчеркнуть что на немецких предприятиях, из-за ограниченности по времени мы больше получили визуальный эффект от увиденного, тогда как познание системы требует познания конкретных инструментов.   
  
В результате знакомства с 20 ключами у нас возникло мнение, что мы развиваем свою систему управления на ПТПА в принципе в том же направлении, в той же идеологии, что и 20 ключей.   
  
Какое сходство мы заметили. 20 ключей это целостная система, охватывающая все направления работы предприятия. На ПТПА тоже вся деятельность разделена на 6 функциональных направлений. Это Логистика, Развитие, Персонал, Имущество, Качество и Финансы, которые в свою очередь разбиты на поднаправления.   
  
И проанализировав мы пришли к выводу, что наши поднаправления очень сходны с тематикой 20 ключей. Так, например мы выстраиваем систему самоконтроля (аналог ключа 11), систему сокращения непроизводительных работ (аналог ключа 13), систему работы с поставщиками (аналог ключа 12), систему подготовки персонала (аналог ключа 15), проводим декомпозицию процессов (аналог ключа 2), выстраиваем командную работу (аналог ключа 3)

**Декомпозиция**

Перед руководителями наших функциональных направлений и поднаправлений поставлены конкретные цели и задачи по улучшению, расписываются функции и инструкции работ. Это проводится в рамках декомпозиции целей компании (как я уже говорил аналог ключа 2). Эта работа находится в активной стадии и в рамках ее для каждого подразделения, а их на ПТПА более 150 сотрудники (руководители и подчиненные) совместно определяют цели и показатели, алгоритмы и методологию своей работы. В результате проведения декомпозиции работники получают для руководства в своей работе конкретные рабочие инструкции.

**Самооценка**

Используя свои идеи и идеи 20 ключей для того что бы получать более полноценную информацию из нижних подразделений мы разработали анкету (тест) состоящую из более 400 вопросов, которые отнесены к функциональным направлениям и поднаправлениям ПТПА. 1 раз в год мы просим рядовых сотрудников ответить на вопросы указанные в анкете, а затем, обобщив их, видим на каком уровне находимся и куда нам идти дальше. Кстати по каждому направлению у нас тоже 5 уровней развития как и в 20 ключах. На слайде вы видите оценку 2010 года. По критериям установленным к нашей системе управления (а критерии очень жесткие) в 2010 году все направления находились на 1 уровне. Это начальный уровень. В конце 2011 года мы проведем еще один опрос и увидим, чего мы добились за прошедший год.

**Система качества**

Мы развиваем систему самоконтроля, потому, что рабочий сам должен отвечать за качество продукции и оно не должно быть отдано на откуп контролерам. В настоящее время на ПТПА уже более 25% операторов работают на самоконтроле. Перед переводом на самоконтроль каждый проходит очень серьезное обучение, стажировку и аттестацию, а сама служба качества, т.е. бывшие контролеры теперь проводят так называемый технический надзор. Роль технического надзора в предупреждении брака. При проведении технического надзора периодически проверяется соответствие оборудования, мерительного инструмента, наличие адекватной технологии и другие критерии, необходимые для обеспечения качества. Если рабочий, работающий на самоконтроле начинает делать бракованную продукцию, он снимается с самоконтроля и к нему прикрепляется контролер. Здесь, пожалуй, самым главным и самым трудным из того что приходится менять, это понимание человека, что не контролер, а он сам отвечает за качество, создание статуса, что работать на самоконтроле почетно и выгодно. Собственно об этом и написано в 11 ключе.

**Безопасные рабочие места**

Основным из направлений на ПТПА является обеспечение безопасности труда. В рамках данной работы мы составили карты безопасных рабочих мет для каждого производственного подразделения. Это подробные планировки на которых четко указаны все элементы производственной площадки: оборудование, проходы, производственные накопители, стеллажи, тумбочки и т.д. Такие карты составлены по принципу организации удобного и безопасного рабочего места. В настоящее время мы реализуем комплекс мероприятий по приведению самих производственных площадок к точному соответствию картам безопасных рабочих мест.

**Система ННС**

Очень важной является работа по выявлению и устранению любых проблем в системе. Для этого мы на базе программы 1С создали модуль в котором со своих компьютеров, (а их на предприятии более 600, т.е. практически каждый инженерно-технический работник оснащен компьютером) любой сотрудник может зафиксировать в единой информационной системе обнаруженное им несоответствие или нежелательную ситуацию или как мы их называем ННС. С каждой ННС будет гарантирована дальнейшая работа (как коррекция так и корректирующие действия). Данная система позволяет нам оперативно решать возникающие проблемы

**Визуализация**

Безусловно она является одним из важнейших инструментов для того что бы информировать и ориентировать сотрудников в нужном направлении, поднять их энтузиазм и дух соревнования. При посещении немецких предприятий мы обратили внимание какую важность следует придавать визуализации при внедрении 20 ключей и всего сопутствующего инструментария по совершенствованию. Во всех производственных подразделениях ПТПА расположены стенды по улучшениям. На них по принципу как минимум ежемесячной замены информации размещаются актуальные сведения по достигнутым командами показателям, по тому, кто, сколько подал и внедрил рацпредложений, о рабочих которые стали лучшими по качеству продукции и другая подобная информация.

**Командная работа и сокращение НПР**

Если говорить о проблематике по внедрению системы улучшений, то наверное необходимо отметить основную проблему с которой сталкивается большинство предприятий, особенно в России. Это вовлечение персонала в процесс улучшений. Порой сотрудники пассивно относятся к развитию, не инициируют и не внедряют лучшие методы работы, а ведь именно они должны реализовывать инструменты по улучшению. Для борьбы с такой проблемой мы развиваем командную работу и систему рационализации. Здесь работа нами только начата. В подразделениях мы выявляем лидеров и создаем вокруг них команды, по сути кружки качества, роль которых изучать свою работу, проблематику, генерировать и внедрять улучшения. Наряду с рационализацией конструкции и технологии, т.е. технических вопросов мы организовали процесс рационализации управленческой деятельности. Любой сотрудник предприятия у нас может подать рацпредложение которой потом будет рассмотрено, и если принято, то внедрено, а автору будет выплачено соответствующее вознаграждение. Продвигает данную работу команда рацоргов, которые есть в каждом подразделении. Для выявления непроизводительных работ (в 20 ключах это называется непроизводительные затраты) мы внедряем следующую практику. Составляем карты работ для конкретного рабочего места, классифицируем их на производительные и непроизводительные, фиксируем сколько времени они занимают и таким образом выделяем приоритеты по оптимизации работы конкретного сотрудника.   
  
В заключение хочу сказать, что мы анализируем различные системы улучшений и как я уже сказал нам показалось система 20 ключей оказалась созвучной с нашей, нам близки ее идеи и мы развиваемся в том же направлении. Осмысляем, пробуем делать самостоятельно, учимся на своих ошибках, но планируем и дальше не упускать эту систему из виду. Безусловно на наше развитие и то, где мы сейчас находимся повлияла идеология 20 ключей. Мы открыты для сотрудничества и взаимодействия по вопросам развития и улучшений.

**Спасибо за внимание.**