

[PERSONA GRATA]



Валентин ГАПАНОВИЧ

ВДОХНОВИТЬ ЛЮДЕЙ И ВЫСТРОИТЬ СИСТЕМНУЮ РАБОТУ

Стратегия инновационного развития, повышение качества, развитие производственной среды, Программа «Бережливое производство» в ОАО «РЖД», мотивация сотрудников — таков неполный перечень тем, затронутых в беседе главного редактора журнала «Стандарты и качество» Г.П. ВОРОНИНА с В.А. ГАПАНОВИЧЕМ.

Наша справка

Валентин Александрович Гапанович трудовой путь начал помощником машиниста тепловоза. Окончил Новосибирский институт инженеров железнодорожного транспорта, затем — Академию народного хозяйства при Правительстве РФ. В 1998—1999 гг. — заместитель начальника Западно-Сибирской железной дороги по локомотивному и вагонному хозяйствам, заместитель начальника дороги. В 2000—2003 гг. — главный инженер Октябрьской железной дороги, в 2003 г. назначен вице-президентом ОАО «РЖД». С июня 2008 г. — старший вице-президент ОАО «РЖД» по инновационному развитию.

— Валентин Александрович, ОАО «РЖД» является одним из мировых лидеров в транспортной отрасли, а для России — символом стабильности, традиций. При этом компания занимает активную позицию в области внедрения инноваций, развития производственных процессов. Для чего компании нужны такие изменения?

— Мы, действительно, входим в число лидеров мирового транспортного бизнеса. И именно поэтому нам необходимо постоянно совершенствоваться, наращивать конкурентоспособность, внедряя инновационные проекты, повышая эффективность и качество производственных процессов.

Учитывая роль железнодорожного транспорта в экономике Российской Федерации (ОАО «РЖД» — один из крупнейших потребителей продукции машиностроительного комплекса отечественной индустрии, и от того, насколько четкими с инженерной точки зрения будут наши требования к производителям, зависит развитие машиностроительного комплекса в том числе) и задачи, поставленные перед нами Стратегией развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года, мы разработали Стратегию инновационного развития ОАО «РЖД» на период до 2015 года и Программу инновационного развития ОАО «РЖД» на период до 2015 года.

— Каковы основные стратегические направления инновационного развития ОАО «РЖД»? Какие задачи ставит перед собой компания в данной сфере?

— В условиях завершения структурной реформы стратегически важными направлениями для нас выступают:

- совершенствование системы управления перевозочным процессом и транспортной логистики, системы управления и обеспечения безопасности движения поездов, снижение рисков чрезвычайных ситуаций;
- повышение надежности работы и увеличение эксплуатационного ресурса технических средств;
- развитие корпоративной системы управления качеством, охраны окружающей среды, высокоскоростного движения, системы технического регулирования;
- увеличение энергетической эффективности пере-

За последние 10 лет компания прошла непростой путь от Министерства путей сообщения к вертикально интегрированному холдингу, и путь этот еще не завершен. Естественно, такие преобразования не могут не отразиться на внутренних процессах, связанных с качеством, технологией

возочного процесса, внедрение ресурсосберегающих технологий, современных технологий охраны окружающей среды;

- совершенствование системы технического регулирования.

Соответственно, и задачи перед инженерным корпусом и производственными блоками компании ставятся сложные и интересные:

- создание и внедрение современных транспортно-логистических систем (включая высокоскоростное и скоростное движение);
- развитие интеллектуальных систем управления перевозочным процессом на базе современных цифровых телекоммуникационных и спутниковых технологий, специализированных информационно-управляющих систем;
- освоение инновационных технологий по техническому содержанию подвижного состава, соответствующего по основным характеристикам (производительности, скорости, надежности) лучшим мировым образцам, и его обновление на этой основе;
- внедрение инновационных материалов, технических средств и технологий в области эксплуатации и ремонта инфраструктуры и подвижного состава, обеспечивающих снижение стоимости жизненного цикла и повышение надежности;

На начальных этапах у людей складывалось впечатление, что «бережливое производство» — это всего «лишь прибраться в кладовых, разложить все по полочкам»

• повышение эффективности управления ресурсами на основе формирования системы эксплуатационных показателей надежности и безопасности инфраструктуры и подвижного состава, методов их применения с учетом оценки рисков на всех этапах жизненного цикла.

— Какое место в этой системной работе по инновационному развитию ОАО «РЖД» занимают вопросы повышения качества? Среди перечисленных вами стратегических направлений выделю «развитие корпоративной системы управления качеством, охраны окружающей среды, системы технического регулирования». Не могли бы вы подробнее рассказать о работе, проводимой в этом сегменте?

— За последние 10 лет компания прошла непростой путь от Министерства путей сообщения к вертикально интегрированному холдингу, и путь этот еще не завершен. Естественно, такие преобразования не могут не отразиться на внутренних процессах, связанных с качеством, технологией. Работу в области управления качеством мы начали в 2007 г. в рамках утвержденной Функциональной стратегии управления качеством, проведя соответствующее «каскадное» обучение основам менеджмента качества более чем 10 тыс. работников компании — начиная с топ-менеджеров и заканчивая руководителями структурных подразделений. К 2010 г. стало очевидно, что теорию необходимо подкрепить практикой, причем практикой железнодорожной. Нужны были прикладные, относительно простые инструменты. И мы обратились к набирающим сегодня популярность инструментам *lean* — инструментам «бережливого производства».

Формируя нашу Программу проектов «Бережливое производство в ОАО «РЖД», мы преследовали несколько стратегических целей: во-первых, изменить отношение работников (как руководителей, так и рабочих) к производству, технологии и, соответственно, к качеству, во-вторых, повысить эффективность производственных процессов за счет внутренних резервов (так называемого сокращения непроизводительных потерь), в-третьих, сформировать собственную нормативную базу, регламентирующую вопросы управления качеством в компании.

— А как сами работники относятся к реализации данной программы? Критикуют?

— Отношение самое разное. Кто-то критикует, кто-то считает полезной и нужной. Главное — равнодушных нет. С участниками программы я, как куратор этого направления, общаюсь регулярно в формате видеоконференций, причем стараюсь больше времени уделять отдаленным регионам: Дальнему Востоку, Сибири, Забайкалью. Раз в месяц мы заслушиваем проекты, реализованные коллективами различных депо, станций, обсуждаем возможность тиражирования проектов, участия команд проектов в других наших мероприятиях. И это мощный мотивирующий фактор, ведь в видеоконференциях участвуют наши коллеги от Владивостока до Калининграда.

Если говорить о критике, то мы регулярно проводим мониторинг с использованием возможностей интернета. И хотя не вся критика носит конструктивный характер, многое представляется крайне полезным для принятия управленческих решений. Так, на начальных этапах у людей складывалось впечатление, что «бережливое производство» — это всего «лишь прибраться в кладовых, разложить все по полочкам» (и соответствующие отзывы встречались в интернете, да и до сих пор попадают). Поэтому ряд видеоконференций мы посвятили разъяснению вопросов применения инструментов «бережливого производства» именно для выявления потерь в технологическом процессе.

— Как распространяется информация о результатах реализации тех или иных проектов в компании?

— Помимо видеоконференций, мы используем ИТ. В корпоративной сети созданы сайт «Бережливое производство в ОАО «РЖД», сайты на железных дорогах, где публикуются презентационные, фото- и видеоматериалы, статьи, организационно-распорядительные документы. Также мы используем Инновационный дайджест (www.rzd-expo.ru) для информирования работников и заинтересованных лиц. Безусловно, в качестве проводника информации задействована пресса — газета «Гудок», журнал «Железнодорожный транспорт» и, разумеется, журнал «Стандарты и качество».

В рамках инженерной деятельности был необходим системный инструмент. Таким инструментом и стал День качества

— Насколько нам известно, в этом году в ОАО «РЖД» стали проводить День качества. Каковы в общих чертах результаты?

— Это действительно так. Решением президента компании В.И. Якунина в ОАО «РЖД» учрежден День качества. Проводится он в третий четверг каждого месяца. Связано это с тем, что в рамках инженерной деятельности был необходим системный инструмент, сфокусированный на данном направлении. Таким инструментом и стал День качества. В этот день у предприятий есть возможность сконцентрироваться на ключевых проблемах в области качества, обсудить их с коллективом, проанализировать, подготовить соответствующие решения. Формат Дня качества предусматривает проведение как обычных, так и выездных совещаний (с посещением конкретных предприятий) либо видео- и аудиоконференций.

Если говорить о результатах, то появление института Дня качества позволило руководителям более детально прорабатывать вопросы, связанные с обеспечением качества, на уровне как внешних, так и внутренних потребителей. Конечно, не все пока осознают необходимость такого инструмента, но, думаю, со временем придет понимание важности проведения системной работы в данном направлении.

— Можно ли сказать, что для ОАО «РЖД» «бережливое производство» — это прежде всего изменения в технологических процессах?

— Не совсем так. Анализируя результаты, полученные в 2010—2012 гг. (цифры по числу проектов, пересмотренных технологий), мы приходим к выводу, что Программа проектов «Бережливое производство в ОАО «РЖД» должна постепенно трансформироваться в Программу развития производственной системы компании, в основе которой должна лежать философия lean — для ОАО «РЖД» это прежде всего четыре краеугольных камня: командная работа, технологии, эффективный менеджмент, производственная среда.

Что касается командной работы, здесь необходимо развивать компетенции сотрудников, нацеливать их на общий результат. Технологии — основа основ, то, что в любой компании мирового уровня держится за семью замками и постоянно совершенствуется. Эффективный менеджмент — в первую очередь компетентность, умение ставить и дости-

гать цели, мотивировать работников. В отношении производственной среды могу сказать, что качество невозможно там, где грязно и небезопасно, соответственно, задача менеджмента — создать условия для работника, а задача работника — поддерживать эти условия на должном уровне. Именно оптимальное сочетание всех этих составляющих — залог успешного развития и получения синергетического эффекта.

— Какие механизмы развития производственной среды сейчас применяются?

— Один из базовых инструментов это, конечно же, 5S¹. Пока он активно разворачивается на производственных участках в депо, станциях, других структурных подразделениях, но со следующего года мы начнем его применять и в офисах. Инструмент, надо отметить, непростой и требующий в первую очередь проявления руководителем личного примера. В противном случае все может свестись к кампаниейшине.

Важный элемент производственной среды — ее безопасность. Где не обеспечена безопасность — там не может быть и качества. В этом плане нас поддерживают и зарубежные партнеры, в частности компания Alstom Transport. ОАО «РЖД» — одна из самых развитых в данном отношении компаний, мы имеем достаточно строгие внутренние корпоративные стандарты в области обеспечения охраны труда, отлаженную систему контроля. Однако нормативную базу нужно совершенствовать, в том числе и с учетом изменения отношения работников. Мы поставили перед собой задачу вовлечь работников в обеспечение безопасности труда. Для того чтобы это реализовать на практике, в «пилотном» режиме в вагонных эксплуатационных депо на полигоне шести железных дорог (Октябрьской, Московской, Горьковской, Северной, Западно-Сибирской и Забайкальской) начат проект по внедрению комплексной системы оценки охраны труда на производственных объектах (КСОТ-П). В основе проекта лежит идеология управления рисками в области нарушения требований охраны труда. Данные о возможных рисках должны поступать как в ходе регулярных аудитов, так и непосредственно от работников. Утверждена и задействована соответствующая «дорожная карта» проекта, и по итогам года мы сможем оценить, насколько эффективен данный подход, провести необходимые «настройки» системы.

— Вернемся к теме персонала. Какие средства обратной связи, кроме видеоконференций, используются в программе? Каким образом осуществляется мотивация работников?

— Максимально используем возможности интернета, ведь сейчас можно узнать практически о любом проекте,

¹ Система 5S — инструмент «бережливого производства», позволяющий оптимизировать и поддерживать комфортную и производительную рабочую среду. — Прим.ред.

В компании внедрено более 154 тыс. единиц ресурсосберегающих средств и технологий на общую сумму более 34 млрд р., что позволило снизить эксплуатационные расходы почти на 90 млрд р

Эффективный менеджмент —
в первую очередь компетентность,
умение ставить и достигать цели,
мотивировать работников

реализуемом той или иной компанией. Также дважды в год мы организуем масштабные сетевые совещания, в ходе которых наши коллеги из всех регионов страны обсуждают вопросы развития Программы проектов «Бережливое производство в ОАО «РЖД» в целом и отдельные интересные проекты в частности. В рамках АНО «Корпоративный университет ОАО «РЖД» прошло анонимное анкетирование, кроме того, регулярно анкетирование проводится на полигоне Октябрьской железной дороги. Конструктивные, конкретные предложения всегда рассматриваются и не остаются без ответа.

Что касается мотивации, то в этом плане механизмов у нас достаточно: и ежегодный конкурс «Лучшее подразделение в Программе «Бережливое производство» в ОАО «РЖД», и положение о поощрении работников за результаты применения технологий «бережливого производства», и соответствующая методика оценки экономической эффективности внедрения инструментов «бережливого производства». Используем материальную (денежные средства, выделение в приоритетном порядке новой техники) и нематериальную мотивацию — кубки, медали, дипломы, почетные грамоты, встречи с первыми лицами компании. В целом систему мотивации можно назвать сформированной.

— Компания взаимодействует с другими российскими предприятиями в данной сфере?

— Да, мы активно сотрудничаем с ОАО «КамАЗ», ОАО «Северсталь», ЗАО «Трансмашхолдинг», Alstom Transport. Реализован совместный проект с ОАО «КамАЗ» и ОАО «Северсталь» по совершенствованию системы доставки металлопроката из Череповца в Набережные Челны, что позволило сократить вариабельность почти в два раза только за счет организационных мероприятий по устранению непроизводительных потерь в так называемом сквозном логистическом процессе.

С компаниями ЗАО «Трансмашхолдинг» и Alstom Transport мы взаимодействуем давно, подписан соответствующий меморандум о сотрудничестве в области применения технологий «бережливого производства». Ежегодно проводится ряд встреч как на площадках ЗАО «Трансмашхолдинг», так и на площадках ОАО «РЖД» — делимся

опытом, изучаем подходы к вопросам повышения операционной эффективности. В прошлом году мы приглашали коллег в ремонтное локомотивное депо Зиминское (Восточная Сибирь), в моторвагонное депо «Санкт-Петербург-Балтийский» (Санкт-Петербург), в свою очередь, мы ознакомились с развитием производственных систем Тверского вагоностроительного завода, Новочеркасского электровозостроительного завода и завода в г. Валансьен (Франция). Эту работу мы будем продолжать и далее, расширяя взаимовыгодное сотрудничество.

— В последнее время многие компании активно работают над повышением энергоэффективности. Для ОАО «РЖД», наверное, данная тема тоже актуальна?

— Несомненно! Российские железные дороги — один из крупнейших потребителей топливно-энергетических ресурсов в стране и всегда вопросам энергосбережения и повышения энергетической эффективности во всех сферах своей деятельности уделяет первостепенное внимание.

Основные задачи деятельности компании в этом направлении определены Энергетической стратегией холдинга «Российские железные дороги» на период до 2015 года и на перспективу до 2030 года, первая редакция которой была утверждена еще в 2004 г. Практической реализацией положений стратегии подразделения компании занимаются при выполнении мероприятий программ энергосбережения.

В 2012 г. мы разработали и приняли СТО РЖД «Система управления энергоэффективностью производственных процессов. Основные положения», который в сейчас внедряем в пилотных подразделениях Октябрьской и Свердловской железных дорог в целях разработки программ и методик для его повсеместного применения.

Кстати, Программа ресурсосбережения (как еще называют инвестиционный проект «Внедрение ресурсосберегающих технологий на железнодорожном транспорте») отметила в прошлом году свое пятнадцатилетие, за это время в компании внедрено более 154 тыс. единиц ресурсосберегающих средств и технологий на общую сумму более 34 млрд р., что позволило снизить эксплуатационные расходы почти на 90 млрд р.

— Валентин Александрович, от чего, на ваш взгляд, зависит успешность реализации этих и других проектов?

— Я убежден, что успех реализации того или иного проекта зависит от компетентности, целеустремленности и лидерских качеств руководителя и его команды, от способности вдохновить людей, организовать процессы, направленные на конкретный результат, и выстроить системную работу.