

## МЕНЕДЖМЕНТ

ЗАВОДСКАЯ ПРОХОДНАЯ: КАК ПРЕВРАТИТЬ  
МАСТЕРСКУЮ В НАСТОЯЩУЮ ФАБРИКУ

Гендиректор и совладелец компании «Промышленные силовые машины» рассказал N&F, как его основанное в бывшем коровнике производство генераторов и насосов превращается в промышленного гиганта.



**Андрей МЕДВЕДЕВ**

Генеральный директор и совладелец компании «Промышленные силовые машины»



Мы с партнёром — маркетологи, поэтому в первую очередь начали отстраивать работу коммерческого отдела, а в дела производства особенно не вмешивались. Когда компания стала достаточно большой (годовая выручка ПСМ за 2012 год — 1,6 млрд рублей), стало ясно, что эффективной должна быть вся система. Нужно отстраивать сразу всё одновременно, нельзя сказать: сначала я разберусь тут, а потом — здесь. Полгода назад мы поставили цель — стать эффективным предприятием европейского уровня.

Наше производство по европейским меркам — огромное, в Европе цех из 30 человек уже считается фабрикой, а у нас работают 200 сотрудников. Конечно, есть своя специфика. Иностранцы коллеги занимаются, фактически, только сборкой — крутят болты. У нас в стране очень плохо с индустрией комплектующих — их приходится делать самим. Мы сами делаем всю автоматику, варим металлоконструкции, у нас собственные цеха механообработки и окраски. Предприятие получается многопрофильным, и управлять им сложнее.

## 1

## Рабочие места

В 2005 году мы с моим партнёром Александром Сальниковым ушли с ярославского завода «Автодизель», чтобы сделать своё производство, не такое, как у нашего бывшего работодателя. Первое, с чего мы начали наше превращение из компании гаражного типа в настоящий завод, — внедрение системы «5С», где первый этап — сортировка, второй этап — соблюдение порядка, когда рабочий знает, в каком ящике у него лежит какой ключ, третий — чистота на каждом рабочем месте, четвёртый — стандартизация всех процессов, и пятый — дисциплина.

## 2

## Отбор людей

В этом году мы сократили 30 человек на заводе. В 2012 году у нас был экстенсивный подход: мы набирали много заказов и нанимали много людей, чтобы всё успеть. Сейчас мы пересмотрели приоритеты. Мы наняли HR-менеджера, а раньше его функции по совместительству выполняла офис-менеджер, и находить лучших сотрудников не всегда получалось. В открытом доступе можно найти только линейный персонал невысокой квалификации. Теперь мы занимаемся хантингом, и к нам стали приезжать работать квалифицированные люди из других городов, даже из Москвы. Мы должны нанимать только высококвалифицированных инженеров, ведь мы часто сначала продаём, а потом проектируем под конкретные нужды заказчика. То есть у нас нет времени на ту работу, которую проделывали на советских заводах: мы не можем годами отрисовывать каждый болтик детали. Тем не менее при таком подходе ни разу не было ситуации, когда мы не справились бы и нам пришлось бы возвращать деньги заказчику.

## 3

## Разжалование

В какой-то момент мы развели феодализм. На обычном заводе цех — это 100 рабочих и один начальник. У нас начальники цеха были на каждый участок, где работали по 10-15 человек. Эти начальники отвечали только за то, чтобы работникам вовремя привезли комплектующие, они собрали их в срок и отправили дальше. На самом деле начальник цеха должен отвечать и за инфраструктуру, и за персонал, и за пожарную безопасность. То есть в его задачи входит следить за станками, чтобы всё работало, всё было покрашено, чтобы люди нормально чувствовали себя в цехе: чтобы было чем дышать и чтобы у них была верная мотивация. Это должен быть хороший менеджер, отлично знакомый со спецификой производства и потребностями людей. Мы хотим, чтобы на производстве осталось всего примерно пять таких специалистов, и приближаемся к этому. Конечно, приходится переводить вчерашних начальников цеха в мастера, и они иногда обижаются. Но жизнь есть жизнь.

## 4

## Надстройка

Такая же проблема — феодализм — у нас возникла и в офисе. Стало слишком много начальников. В прошлом году, когда я много времени проводил в командировках, некоторые процессы буксовали. Дело не в том, что кто-то возомнил себя важной птицей и развёл бюрократию. У нас очень демократичная организация: все сидят в одном помещении, отдельных кабинетов нет, и в любой момент со мной можно обсудить любую проблему. Просто в ситуации, когда постоянно появляются новые проекты, не до долгих согласований между департаментами. Тем временем экспериментальная разработка для нас очень важна. Серийное производство в этом году немного просело: его доля в объёме общей выручки снизилась на 30%, и нас выручают нестандартные заказы.

Сейчас у нас есть два очень важных проекта: мы делаем совершенно новый для нас аэродромный электроагрегат и работаем по крупному контракту с «Новатэком». Специально для таких заказов создан особый проектный отдел, начальник которого на время работы над проектами получает те же полномочия, что и директор. Он может отдавать распоряжения производству самостоятельно, не проводя их через несколько департаментов.

## 5

## Психологическое воздействие

Я много времени уделяю мотивации, стараюсь объяснить сотрудникам, как важно то, что мы делаем, и донести миссию компании. Это не всегда легко, работники завода в основном скептики. Но я стараюсь воздействовать разными методами. У нас до сих пор иногда говорят: «Поехал на базу». Мы запретили это выражение. У нас не «база», не какая-то там шарашкина контора. У нас хороший, полноценный завод.



*Андрей Медведев* и его партнёр *Александр Сальников* оставили работу на ярославском заводе «Автодизель» в 2005 году. Маркетологи организовали собственное производство нестандартных дизель-генераторов в бывшем коровнике на окраине Ярославля. Сначала в компании работало всего 12 человек. Сейчас «Промышленные силовые машины» собирают больше 2 000 дизельных установок в год, клиентами являются дочерние компании «Газпрома», «Транснефти», «Лукойла», компания «Новатэк» и другие промышленные гиганты.