

Еганов
Денис



ПУТЬ ХИМТРАСТ



Миссия

Создавать качественные продукты по конкурентным ценам, обеспечивая подъем российской экономики, культуры производства и сервиса.

Ключевые ценности

1. Качество продуктов и сервиса превыше всего.
2. Отличная репутация – выполнять взятые обязательства, признавать ошибки и исправлять их, как перед клиентами, так и внутри компании.
3. Уважать и поощрять творчество и способности каждого сотрудника.

Предназначение

Искать и внедрять инновации в продукты, технологии, производство и сервис.

Видение

Стать компанией, которая изменила представление в мире о плохом качестве российских товаров и сервиса.

Принципы

1-й принцип: постоянство цели

Постоянство цели требует от нас двух непростых проявлений дисциплины:

- 1) вы продолжаете выполнять норму в самых неблагоприятных условиях,
- 2) вы не разрешаете себе ускориться, даже если обстоятельства самые что ни на есть благоприятные.

Для этого необходимы:

- четкие ориентиры и план;
- добровольные самоограничения;
- контроль выполнения плана;
- установка реальных сроков, чтобы успеть все сделать, но достаточно коротких, чтобы не сбиться с курса;
- неукоснительное выполнение плана.

В 2015 году я поставил цель — поднять производство и продажи Химтраст до 12 500 тонн к 2025 году. Химтраст растет ежегодно на 10–30 %. 20 % в год — хороший долгосрочный показатель, который показывает стабильность и устойчивость компании. В 2020 году я нацелился на рост в 100 % за 2020 год. Но оценив риски для Химтраст, осознал, что это плохая цель, ее достижение ничем не обосновано, и может привести к высоким рискам для компании. Поэтому я решил продолжать придерживаться цели 12 500 тонн к 2025 году, что позволит компании расти с меньшими рисками. И создал 1-й принцип: постоянство цели — поставил цель в виде ежегодного роста в 20 % по объемам производства и, соответственно, продаж. Таким образом, если по итогам 2019 года Химтраст произвел и продал 6 380 тонн, постоянство стратегической цели будет таким:

- 2020 — 6 380 тонн + 20 % = 7 656 тонн;
- 2021 — 7 656 тонн + 20 % = 9 187 тонн;
- 2022 — 9 187 тонн + 20 % = 11 025 тонн;
- 2023 — 11 025 тонн + 20 % = 13 230 тонн;

- 2024 – 13 230 тонн + 20 % = 15 875 тонн;
- 2025 – 15 875 тонн + 20 % = 19 050 тонн.

Показателя 12 500 тонн мы достигнем в 2024 году.

Химтраст специализировался изначально на компонентах ППУ, но рынок ППУ растет в России на 3–5 % в год. Поэтому для диверсификации бизнеса и продолжения роста компании с 2019 года мы приступили к разработкам и производству ЛКМ. Рынок ЛКМ в разы больше рынка ППУ, но на рынке ЛКМ мы новички. Используя ту же стратегию роста, которую применили на рынке компонентов ППУ, я планирую за счет рынка ЛКМ нарастить объемы, необходимые для достижения цели.

2-й принцип: одержимость качеством

Рост объемов производства и продаж без качества продуктов и сервиса приводит к росту издержек и снижению маржинальности. Поэтому с 2020 года внедряется менеджмент качества. Менеджмент качества направлен не на поиск виноватых сотрудников в некачественной продукции и сервисе, а на выявление проблем в бизнес-процессах, которые привели к браку. Бизнес-процессы необходимо совершенствовать каждый день. Сотрудник Химтраст должен помогать улучшать бизнес-процессы в стремлении к качеству продуктов и сервиса компании, чтобы гордиться своей работой. Продукция и сервис российской компании Химтраст должны стать эталоном мирового качества в глазах клиента из любой точки земного шара. А этого можно достичь, когда сотрудники не боятся быть наказанными или уволенными за ошибки, а воспринимают работу в Химтраст как собственный бизнес.

Контроль и улучшение качества приводит к меньшему количеству ошибок, переделок и задержек, что уменьшает затраты. Если уменьшаются затраты, повышается производительность. Тогда Химтраст будет занимать рынок с лучшим качеством по более низкой цене, что ведет Химтраст к росту. Рост Химтраст напрямую ведет к увеличению доходов сотрудников и удовлетворенности своей работой.

3-й принцип: выбор поставщиков сырья по качеству, а не цене

Этот принцип вытекает из второго, как второй вытекает из первого. Очень часто в погоне за более низкими ценами на сырье мы теряем в качестве, что приводит к потере клиентов и переделкам. Поэтому мы будем стремиться поставлять сырье от 1–2 поставщиков, которые статистически доказали качество сырья на протяжении нескольких поставок.

При этом мы продолжим искать альтернативных поставщиков сырья, если у основных будут перебои. Но прежде чем у них закупать, мы тщательно будем проверять на небольших партиях возможность сохранения качества на сырье альтернативных поставщиков. Цена у альтернативных поставщиков не обязательно должна быть ниже.

4-й принцип: постоянное улучшение каждого бизнес-процесса

Сегодня и всегда непрерывно улучшаем все бизнес-процессы компании. Выискиваем проблемы, чтобы совершенствовать все виды деятельности и функции в компании, повышая качество и производительность, и таким образом постоянно уменьшать издержки. Наша задача — никогда не успокаиваться на том, что удалось решить какие-то проблемы и добиться улучшения. Мы должны искать проблемы, чтобы нестабильные процессы в компании сделать стабильными, неэффективные — эффективными, а потом еще более эффективными. Но мы не должны стремиться искать виноватых в лице сотрудников и коллег. Мы должны искать проблемы в бизнес-процессах, так как сотрудники работают в процессах, которые мы им создаем. В проблемах заключается возможность стать лучше, и **если мы не отыщем проблемы, ТО ПРОБЛЕМЫ САМИ НАС ОТЫЩУТ.**

В 2020 году я ввел в практику таблицу Управления качеством, где сотрудник может написать любую проблему, которая мешает компании развиваться и расти. Для решения этих проблем мы собираемся еженедельно и вместе вырабатываем решения по устранению каждой проблемы.

5-й принцип: подготовка кадров, поощрение к образованию и самосовершенствованию

Компания заинтересована в подготовке и переподготовке всех сотрудников, включая руководителей. Чтобы успевать за изменениями на рынках, в методах, технологиях, оборудовании и сервисе, требуются новые навыки и умения. Процесс обучения в компании — это такой же рабочий процесс, как производство, продажи и сервис.

В 2020 году я ввел в практику Программу профессионального развития и карьерного роста. Каждый сотрудник должен принять, что обучение — это часть рабочего процесса, и доход напрямую связан с обучением, также как и остальные должностные обязанности.

Любой сотрудник может получить материальную помощь на обучение по направлению, в котором работает.

Химтраст нужны сотрудники, совершенствующиеся благодаря образованию. Самые ценные сотрудники, которые достигают небывалых высот в карьере и в бизнесе, — это сотрудники, которые активно, без принуждения, указаний, денежных вознаграждений стараются улучшить свое образование.

6-й принцип: изгоняем страхи

Любой сотрудник, испытывающий страх перед своим начальством, не может надлежащим образом сотрудничать с ним. Лучшее, чего можно ожидать в таких обстоятельствах, — это обиженная покорность, т.е. как раз то, чего и желает некомпетентный руководитель. Но такое положение вещей никогда не приведет к хорошим результатам.

Корпоративная культура Химтраст — это взаимное доверие, уверенность и уважение, без барьеров между сотрудниками и их непосредственными начальниками.

Корпоративная культура Химтраст — это отсутствие барьеров между высшим руководством и любым сотрудником в компании, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя партнером в бизнесе и гордился своей работой.

Корпоративная культура Химтраст — это эффективные двусторонние связи и другие методы для искоренения страхов, опасений и враждебности внутри компании.

7-й принцип: разрушаем барьеры

Корпоративная культура Химтраст — это отсутствие барьеров между подразделениями и отделами. Сотрудники из разных подразделений (коммерческого департамента, технологи, аппаратчики, ремонтники, уборщицы, охрана и другие) должны работать как единая команда, чтобы устранять проблемы, которые возникают с продукцией и сервисом Химтраст.

8-й принцип: не ставим произвольных целей

Ни один руководитель не имеет права ставить произвольные цели и задачи, которые не согласованы с исполнителями и не обоснованы на предмет реальности исполнения.

Если цель или задача необоснованна или недостижима, она, скорее всего, не будет достигнута, что вызовет критику, потерю премий, разочарование — и все это без какой-либо вины со стороны сотрудников. Возможно, она и будет достигнута за счет «срезания углов»: снижения стандартов качества, пренебрежения к требованиям безопасности и т.д. Таким образом, цель или выполнение задачи будут достигнуты ценой снижения качества со всеми многочисленными последствиями, которые проявятся на последующих этапах производственного процесса или, что еще хуже, у потребителя. И вера сотрудников в способность руководства вести дела грамотно, как партнеры, вполне оправданно уменьшится.

9-й принцип: сотрудник должен гордиться своей работой

Мы не преследуем количественные показатели в угоду качеству. Гордость за качественно выпущенный продукт и сервис превыше всего.

Как могут аппаратчики гордиться тем, что они делают, если из-за плохого качества сырья и оборудования они делают продукцию низкого качества?

Как может гордиться своей работой сотрудник коммерческого департамента, если результатом его работы станет продажа продукции низкого качества? И сотрудники ничего не смогут с этим поделать, так как им надо производить и продавать больше и больше, чтобы прокормить свою семью.

Как сотрудники компании могут быть удовлетворены своей работой, если будут осознавать бесполезность обсуждения с руководством компании путей улучшения?

И как может аттестация на знание регламентов работы и планы продаж изменить положение в этих случаях?

Ответ очевиден — никак!

Поэтому количественные показатели в виде планов продаж, аттестаций на знание регламентов не должны влиять на качество продукции и сервиса, чтобы каждый сотрудник мог влиять на качество продукции и сервиса и гордиться своей работой.

10-й принцип: вовлеченность высшего руководства компании и его действия

Обязанность высшего руководства Химтраст — проявлять непоколебимую приверженность к постоянному улучшению качества и производительности и претворять в жизнь все рассмотренные выше принципы.

Все сотрудники должны точно знать, принимать и выполнять миссию, ключевые ценности и принципы Химтраст.

Высшее руководство должно ежедневно давать импульс для продвижения ко всем вышеперечисленным принципам и действовать, чтобы выполнить миссию Химтраст. Высшее руководство должно не только поддерживать, а действовать.

Все, о чем написано в принципах Химтраст, может начаться и закончиться на этом пункте. Без веры, понимания и действий каждого сотрудника Химтраст прогресс будет случайным или временным.

Высшие руководители должны возглавлять и энергично вести за собой всю компанию в направлении улучшения качества каждого вида деятельности: обеспечивать требуемую поддержку, обучение, выделение средств. Например, какой смысл в обучении сотрудников методам работы, если руководство компании их не знает и не понимает методов, технологий, результатов анализа и рекомендаций, проистекающих от их применения? Конечно, руководители — очень занятые люди, но именно поэтому так важно создавать действующую структуру с единственной целью — поддерживать и облегчать непрерывный прогресс во всех направлениях бизнеса компании. Это тяжелая работа, и приверженность и вера нужны как никогда. Но потенциальные выгоды для каждого сотрудника и компании — огромны.

HIMTRUST.RU



HIMTRUST