

ЧТОБЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР НЕ СТАЛ ТОРМОЗОМ АВТОМАТИЗАЦИИ

Демченко Алексей, аналитик технических служб,
ОАО «Останкинский мясоперерабатывающий комбинат»

Информационные системы, как показала практика, успешно внедряются на предприятиях, руководство которых не боится перемен, и, более того, инициирует их с чётко осознанной целью. Даже если речь идёт об автоматизации ремонтных служб, где ещё не сложились традиции, и не накопилось достаточной практики.

После того, как на Останкинском мясоперерабатывающем комбинате запустили в эксплуатацию систему технического обслуживания и ремонтов оборудования (ТОИР), представители других предприятий стали звонить на комбинат, интересоваться, каковы успехи использования системы.

От управления ремонтами к управлению активами

На комбинате без системы ТОИР сегодня уже никто не может обойтись. Её давно не рассматривают только как средство автоматизации обслуживания и ремонтных работ оборудования.

Сегодня с помощью системы решают многочисленные управленческие задачи.

Так, система помогает оперативно собирать все затраты. Поскольку они ведутся разными подразделениями по-разному, собрать их всегда было проблематично даже в совокупности, не говоря про аналитику. До последнего времени сбор информации по затратам был подобен героическому подвигу, сопряжённому с эмоциональными выплесками сотрудников, «неудобными» вопросами руководства, длительным временем.

Сейчас же техническая дирекция комбината, внедрив систему ТОИР, решает не только свои локальные задачи, но и предоставляет информацию другим подразделениям. Получается, предприятие имеет возможность от управления ремонтами перейти теперь к управлению активами.

СПРАВКА

ОАО «Останкинский мясоперерабатывающий комбинат» — ведущий производитель продуктов мясопереработки и полуфабрикатов в центральной России. Все производственные мощности снабжены новейшим оборудованием, техническое обслуживание и ремонты которого осуществляются с помощью информационной системы, позволяющей решать широкий круг управленческих задач. Совокупность этих факторов позволяет производить продукцию высокого качества, пользующуюся признанием покупателей.

К тому же, практика показала, что мало устранить по заявке производственников возникшую поломку оборудования. Надо знать её причину и определить, какие необходимо предпринять меры для её устранения. Для этого стали использовать модуль заявок в более широком функционале. Теперь руководитель подразделения, которое произвело ремонт, вводит в систему причину поломки и составляет отчёт. Из отчёта видно, какой провели ремонт — аварийный, по состоянию оборудования или из-за небрежного отношения работников к технике.

Так, в одном из подразделений постоянно приходилось ремонтировать электрогрузчики. Проанализировали ситуацию и поняли, что проблема не в том, что оборудование плохо обслуживается, а в том, что водители экстремально эксплуатируют технику, врезаются в отбойники и ломают рамы или поднимают неположенный груз, и при этом лопаются шланги.

Стало понятно, что надо работать не только с ремонтами техники, но и с людьми, которые её эксплуатируют. А понимание это пришло благодаря тому, что стала известной коренная причина каждой поломки, и можно выдать задания людям, которые могут эту причину устранить.

От регистрации факта «заболевания» на комбинате пришли к устранению причин «болезни». Теперь работают комплексно. Провели полный анализ, что ломается — гидравлика, электрика, программное обеспечение. Всё разложили по полочкам, и стало понятно, где и как работать: если

не хватает хороших электриков или других специалистов, их надо найти и принять на работу, либо обучать и повышать квалификацию имеющегося персонала. Или нужно соответствующей информацией дополнить технологические карты, чтобы более качественно и полноценно проводить ремонты.

В результате, ТОИР сегодня не просто система управления ремонтами, а уже комплексная система, которая позволяет видеть всё, чем живёт не только техническая служба, но и комбинат, по каким направлениям нужно работать. Люди, которые эмоционально негативно относились к системе при её внедрении, сегодня поняли, что буквально за пару часов можно получить обо всём полную и достоверную информацию, исключая фальсификацию данных или махинации с ними. Система работает!

Причинно-следственные связи на основе прозрачности

Казалось бы, начинали с помощью системы решать стандартные задачи по ремонту оборудования и учитывать затраты на них. Но вскоре поняли, что возможности системы значительно шире, поскольку благодаря анализу причинно-следственных связей достигли результатов, о которых ранее даже не думали. Например, поступает предложе-

Люди, которые эмоционально негативно относились к системе при её внедрении, сегодня поняли, что буквально за пару часов можно получить обо всём полную и достоверную информацию, исключая фальсификацию данных или махинации с ними. Система работает!

ние заменить какое-то оборудование. Анализируют информацию в системе. Допустим, на это оборудование уже потрачены какие-то деньги, оно вполне стабильно функционирует, требует только своевременного обслуживания. Зачем его менять?

Инициатором установки системы ТОИР было руководство, озабоченное вопросами, куда уходят деньги, на какие цели и задачи они в действительности расходуются. Внятный ответ получить было весьма проблематично. Такой ответ, как «деньги пошли на дело», картину не прояснял. Поскольку комбинат работает и работает успешно, то можно предположить, что и деньги «работают». Но где и как конкретно? Поэтому занялись обеспечением прозрачности работы технической службы с последующей оптимизацией её затрат. Поначалу это была локальная задача, касающаяся деятельности только технической службы. Но постепенно вышли на управление материалами и запасными частями, трудовыми ресурсами, финансами, на управление активами предприятия.

В системе работают сегодня сотрудники различных подразделений с разной степенью ответственности — весь комбинат от слесарей до заместителя финансового директора. В этом и заключается работоспособность и результативность системы.

Сторонний интерес

И вот на комбинат стали постоянно звонить представители других промышленных предприятий. Спрашивают, работает ли система ТОИР как надо, можно ли использовать её для решения тех или иных задач, с какими проблемами пришлось столкнуться при её установке, и действительно ли Останкинский мясоперерабатывающий комбинат достиг тех успехов, о которых распространяется «сарафанное радио»?

Сотрудники технической дирекции подробно и обстоятельно отвечают на все вопросы, делятся опытом, рассказывают о проблемах, как их можно избежать, как, в каком направлении можно развивать функционал системы. Но постепенно стали замечать, что представители других предприятий проявляют, с одной стороны, неподдельный интерес к системе, а с другой стороны, некоторую настороженную озабоченность. Попытались разобраться, почему так происходит.

Основная причина такого отношения к автоматиза-

ции, по мнению технической дирекции комбината, заключается в том, что производственные предприятия в своём большинстве не новые, сумевшие сохранить производственные кадры, которые работают уже не один десяток лет. На предприятиях много молодых экономистов, финансистов, бухгалтеров. Молодых производственников и истинных «технарей» катастрофически мало. Получается, что человек отработал на комбинате много лет, накопил опыт, привык к тому, что он ежедневно делал. А теперь, с внедрением автоматизированной системы характер его работы изменится. Ему предстоит не только обслуживать и ремонтировать оборудование, но ещё работать в системе, нажимать подчас непонятные ему кнопки и вводить какую-то информацию. Такова психология человека, что грядущие перемены настораживают и даже вселяют в человека страх за дальнейшую свою судьбу. Вдруг окажется, что его профессионализм уже недостаточный, или обнаружится некоторая небрежность в работе. А если он единственный носитель какой-то

На комбинат постоянно звонили представители других промышленных предприятий. Спрашивали, работает ли система ТОИР как надо, можно ли использовать её для решения тех или иных задач, с какими проблемами пришлось столкнуться при её установке.

информации и данных, то, заведя их в систему, утратит свою значимость.

Останкинскому комбинату при внедрении системы ТОИР тоже пришлось решать все эти непростые задачи.

Ещё одной причиной двоякого отношения к системе со стороны представителей других предприятий можно считать желание получить быстрый результат.

Однако к внедрению любой системы надо подходить ответственно, тщательно подготовиться. Не создав предварительно базы для неё, можно потратить большие деньги, обрекая при этом предприятие «на долгострой» при отсутствии гарантии результатов в ближайшей перспективе. Автоматизировать всё сразу и быстро ещё никому не удалось.

На Останкинском мясоперерабатывающем комбинате внедряли систему ТОИР, чётко понимая, какие задачи и каким образом она поможет решать. Собрали предварительно нужную информацию о выполнении ремонтных операций, составили перечни необходимых материалов и запчастей, обучили ремонтников и производственных рабочих пользоваться компьютерами и вводить данные в систему. И только спустя некоторое время, расширяя круг задач, увидели, что система позволяет и их успешно решать.

Получается, двойственное отношение к системе представителей других предприя-

тий, «человеческий фактор», основанный на нежелании людей что-то устоявшееся в их жизни и работе изменять, опасение за успех своей дальнейшей карьеры или потерю работы тормозят внедрение системы автоматизации.

Анализ положительных факторов

Нельзя отрицать, что при внедрении информационной системы технической дирекции комбината пришлось столкнуться с фактами саботажа, отказом рабочих работать в системе. Но тут определяющую роль сыграла воля руководителя. Именно руководство комбината было заинтересовано в первую очередь во внедрении информационной системы, которая и должна была дать ответ на вопрос: «Куда уходят деньги?». Поэтому переход к «системной» работе был осуществлён одновременно и повсеместно — с такого-то числа все работают в системе, и никаких переходных периодов. И система «взлетела».

К внедрению любой системы надо тщательно подготовиться. Не создав предварительно базы для неё, можно потратить большие деньги, обрекая при этом предприятие «на долгострой» при отсутствии гарантии результатов в ближайшей перспективе. Автоматизировать всё сразу и быстро ещё никому не удалось.

Анализируя ситуацию с внедрением ТОИР на комбинате и на некоторых других предприятиях, был замечен ещё один немаловажный факт. Система успешно внедряется там, где сменилось руководство, и оно не хочет жить и работать по-старому, но сохраняет при этом лучшие наработки прошлого и опытные кадры. Оно понимает, что необходимо налаживать доверительные отношения со всеми работниками, особенно внимательно и бережно относится к «старой гвардии», помогать осваивать ей информационные технологии. Иначе можно потерять и даже утратить уникальную информацию, традиции, историю, опыт — благодатную почву, которая может дать отличный урожай — развитие и процветание предприятия.

Был замечен и проанализирован ещё один фактор, который положительно влияет на внедрение информационной системы — привлечение к этому процессу «стороннего человека», как бы странным, на первый взгляд, это не казалось.

Таким «сторонним человеком» по отношению к информационным технологиям может быть методолог компании, который разбирается и в задаче, которую пытаются автоматизировать, и знает её решение, и рациональные подходы к решению. На комбинате к внедрению ТОИР, как раз, и подошли с инженерных, а не с информационно-технологических пози-

ций, но при этом сохранили и реализовали системные и процессные принципы.

Можно пригласить внешних консультантов. Крупные предприятия нередко обращаются в западные консалтиговые компании, чьи специалисты проводят огромную работу, анализируют сложившуюся на предприятии ситуацию, разрабатывают предложения по совершенствованию бизнес-процессов, дают рекомендации по их автоматизации. И всё это фиксируют подчас в многотомных отчётах. И такой «сторонний» взгляд на проблемы предприятия и возможности их решения может быть тоже полезным.

Чаще всего в качестве «стороннего человека» выступают внедренческие компании. Однако задача внедренческой компании обычно сводится к тому, что ей необходимо качественно и в срок «развернуть» систему, настроить её, проконтролировать функционирование аппаратной — инфраструктурной составляющей, обучить персонал предприятия работе в системе, если необходимо, провести некоторые доработки функционала.

Специалисты внедренческой компании помогут предварительно подготовиться к автоматизации, собрать всю необходимую справочно-нормативную информацию, структурировать её, сопоставить согласованность бизнес-процессов и организационной структуры

А есть внедренческие компании, их, кстати, сегодня много среди партнёров фирмы «1С», которые наряду с информационно-технологическими задачами осуществляют консалтинг в предметной области. Например, компания «Деснол Софт» — постоянный партнёр комбината по автоматизации ТОИР.

Специалистам такой внедренческой компании роль «стороннего человека» подходит в наибольшей мере. Именно они способны помочь предприятию провести предварительную тщательную подготовку к автоматизации, собрать всю необходимую справочно-нормативную информацию, структурировать её, сопоставить согласованность бизнес-процессов и организационной структуры предприятия и посоветовать, как наилучшим образом воспользоваться универсальным инструментом — информационной системой — для решения задач.

Несомненно, выгода руководства любого предприятия от использования любой информационной системы оче-

видна — контроль вложенных средств и оценка эффективности их «работы», анализ причинно-следственных связей и принятие решений по дальнейшему развитию. Но и «технари» должны понять свою пользу от системы ТОИР, в чём убедились на комбинате. Например, перестали бесконечно латать одну и ту же дыру (менять шланги на электропогрузчиках). Недаром в народе говорят, «глаза боятся, а руки делают».

Боязнь перемен — основная причина, тормозящая внедрение информационных систем. Она лежит глубоко в психологии каждого человека. Только воля руководителя, инициирующего перемены с чётко осознанной целью, сохранение накопленного опыта и уважение лучших традиций снимут риск «человеческого фактора», тормозящего автоматизацию, обеспечат ее успех и, как следствие, успех предприятия.

