

ПОДЪЕМ ПО-ФИНСКИ

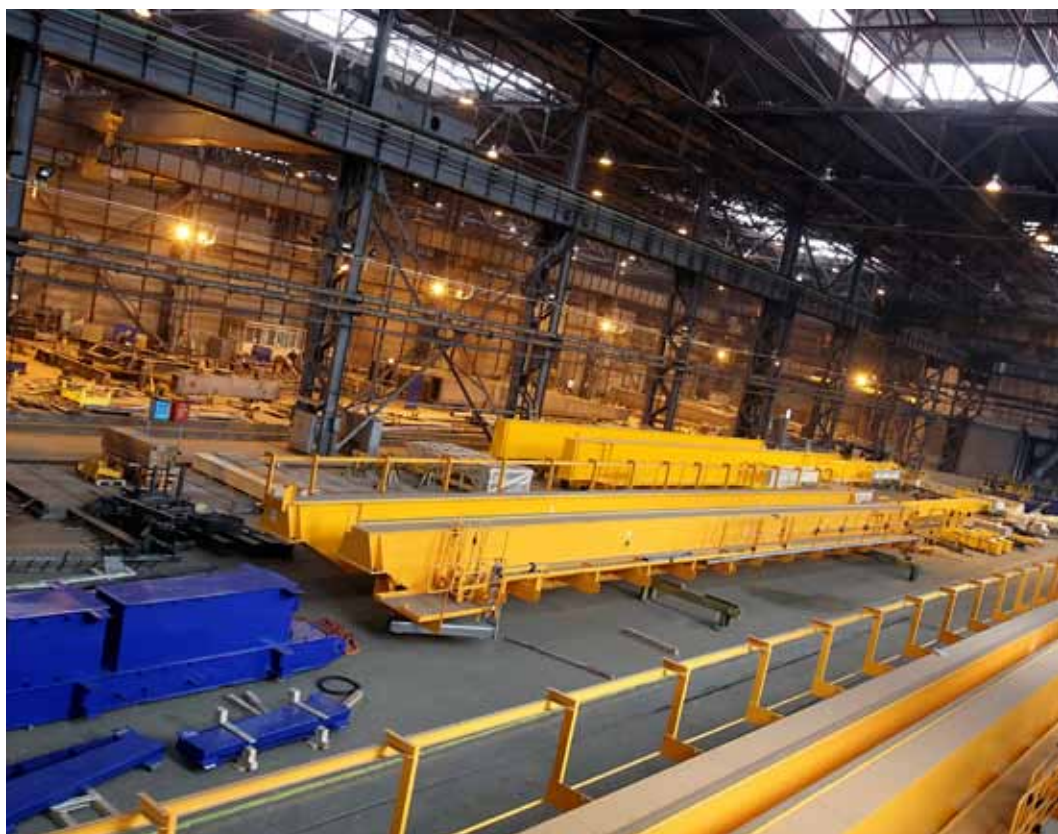
Как запорожский климат повлиял на здоровье финского бизнеса? *Свой* искал ответ на этот вопрос в цехах «Запорожкрана» и в кабинетах топ-менеджеров предприятия.

Юлия Гейдунайте, Юрий Портер

С то три года исполняется финскому краностроительному гиганту Konecranes. «Запорожскому заводу тяжелого краностроения» — 85 лет. «Запорожкрану» в рамках группы Konecranes — восемь лет. Альянс украинского предприятия с мировым производителем кранов превратил завод в лидера рынка грузоподъемного оборудования не только Украины. Запорожский завод способен стать флагманом глобальной группы Konecranes благодаря уникальным мощностям. В 2011-м «Запорожкран» изготовил для металлургического комбината «Бушан» в Индии 4 уникальных гигантских мостовых крана. Сегодня по заказу Азербайджана на заводе изготавливают тележки для одного из самых больших в мире кранов Goliath — размером со стадион. «Запорожкран» органично вливается в глобальную деятельность корпорации, внедряя современные методы управления на производстве.

ЗАПОРОЖКРАН. ПЕРЕЗАГРУЗКА

Советские подходы к менеджменту, которыми грешат все предприятия, работающие со времен СССР, уходят в прошлое, а принцип «в конце дня надо выглядеть уставшим» больше не свидетельствует об отличной работе. Сегодня на «Запорожкране» используется система 5S, внедрен проектный менеджмент, сотрудники компании



«ЗАПОРОЖКРАН»
 ОБЪЕМ ПРОДАЖ В 2012 Г. —
 167 млн грн
 ПЕРСОНАЛ — 400 человек

ПОРТРЕТ ПЕРСОНАЛА:
22% — инженерно-технические
 работники
2,75% — топ-менеджмент
75,25% — рабочие

СОЦПАКЕТ: премирование
 в размере 10–25% зарплаты.
 Добровольное медицинское
 страхование



регулярно ездят за рубеж на мультинациональные тренинги и получают зарплату выше среднего. Работой на «Запорожкране» дорожат. Исследование вовлеченности персонала демонстрирует высокую заинтересованность сотрудников в результатах работы.

менты развития, требуя лишь отчетности и повышения уровня производительности. Довольно жесткие меры были приняты на этапе входа инвестора в капитал завода, а именно: пятикратное сокращение персонала — с 2 000 до 400 человек. Теперь на заводе сложно найти сидящих без дела сотрудников. Каждый мотивирован привносить идеи и рационализировать производство.

КОНЕСCRANES В ЦИФРАХ

12 100

сотрудников

15%

доля рынка

50

стран мира

626

офисов

Доля оборудования составляет

61%

от общего числа продаж

1,73 млн

звонков в год поступает в сервисный центр компании

Доля сервисного обслуживания составляет

39%

от общего числа продаж

418 000

объектов составляет база обслуживаемого оборудования

2,17 млрд €

составил объем продаж компании в 2012 году



СКАНДИНАВСКАЯ ДЕМОКРАТИЯ

«Запорожский завод тяжелого краностроения» представляет собой, с точки зрения менеджмента, классическое европейское предприятие с демократическим, характерным для скандинавских стран, стилем управления. Материнская компания минимально вмешивается в процессы, аккуратно предоставляя необходимые знания, инвестиции, инстру-

«Стиль управления, принятый во многих странах бывшего Союза, можно скорее назвать азиатским, когда договоренности и личные связи решают если не все, то многое, а решения принимаются субъективно, — рассказывает генеральный директор «Запорожкрана» Сергей Плясов. — Финский менеджмент формирует ощущение внутреннего комфорта, когда ты участвуешь в процессах, с которыми внутренне согласен».

Все в компании подчинено производственному «евростандарту». Прием на работу проводят в несколько этапов, включающих собеседования и онлайн-тестирование. Исключение не составляют даже топовые должности. Карьерный рост в рамках группы не ограничен. В корпоративной сети intranet информация о вакансиях, в том числе — зарубежных, доступна каждому сотруднику.

«Для того, чтобы работать за границей, необходимо лишь знание языка и желание, каждый может принять участие в конкурсе», — рассказывает начальник отдела персонала «Запорожкрана» Янина Сас. ➔

☉ **LIFTING PEOPLE**

Китаец, южноафриканец, американец, индеец и несколько европейцев, не знающие друг друга, летят из разных уголков земли в заранее оговоренную точку суши: в США или Чехию — не важно. Локация может быть любой. Они проводят неделю вместе, учатся, общаются, проникаются духом мультинациональной корпорации. Каждый из них повторит этот опыт еще два раза в течение года, каждый раз — в новой группе. Так работает Koncranes Academy, на практике внедряя один из своих главных принципов — Lifting people.

В программе участвуют не только топ-менеджеры, но и сотрудники среднего управленческого уровня. К примеру, в этом году студентами академии стали начальник управления производством, начальник отдела кадров и генеральный директор «Запорожжрана».

«Слушатели академии никогда не знают, в какую страну они попадут. Практически всегда сотрудников одного предприятия включают в разные группы», — отметила Янина Сас.

При этом компания не ограничивает количество студентов корпоративной академии, исходя из количества номинантов, заслуживающих обучения, а не из бюд-



Сергей Плясов,
генеральный директор «Запорожжрана»:

Трансформация ментальности работников — сложная и приоритетная задача, когда технологии сварки уже отработаны. Я стремлюсь к формированию у сотрудников отношения хозяина, повышения их вовлеченности. Сотрудники должны понимать, что отсутствие денег в компании влечет отсутствие денег у каждого из них. Советский Союз оставил богатое ментальное наследие, когда каждый считает работодателя обязанным предоставить зарплату, социальные блага. Но люди должны понимать, откуда берутся деньги, и чувствовать себя сопричастными к общему делу. Это будет стимулировать более экономное использование ресурсов и поиск эффективных способов работы. Недавно мы стали внедрять систему 5S — это система организации и рационализации рабочего места. В процессе внедрения этой практики в наших производственных цехах уже обнаружилось около 10 тонн ненужного металлолома.

KONCRANES В МИРЕ



Хэдофис
г. Хювinkя, Финляндия

**ГРУППА КОМПАНИЙ
KONCRANES ТРАТИТ
НА ИССЛЕДОВАНИЯ
И РАЗРАБОТКИ ОКОЛО
20 МЛН € В ГОД**



жета или количества запланированных мест.

**СОВЕТСКАЯ МЕНТАЛЬНОСТЬ
ПО ЕВРОСТАНДАРТУ**

Ежегодное электронное исследование вовлеченности персонала «Запорожжрана» — личной заинтересованности в результатах работы — демонстрирует уровень в 90%. Это высочайший показатель.

Каждый из сотрудников должен был бы воспринимать результат компании как личное достижение.

«В Украине, России и Китае уровень вовлеченности — один из самых высоких. В Финляндии этот показатель 50—60%, у нас — выше, — рассказывает Сергей Плясов. — В отношении «единогласно поддержать» мы опережаем европейцев, считая, что если уж и отвечать, то нужно отвечать хорошо. В плане добровольной принудительности наши страны держат высокий тонус». Реальная вовлеченность в процесс работы еще не так высока и формируется, в том числе, финансовыми инструментами. По словам руководителя «Запорожжрана», одним из методов мотивации стало изменение структуры оплаты труда, в частности, увеличение переменной составляющей, которая определяется индивидуально каждый месяц, исходя из комплексного показателя вовлеченности сотрудника.

MADE IN UKRAINE

В 2013 г. компания планирует повысить уровень охраны труда, увеличить продажи на 14% и добиться сокращения количества времени на выпуск единицы продукции на 20%. «Украинские порты —

основные потребители кранов в Украине — чувствуют себя нормально, соответственно, прогнозы продаж позитивны. А тот факт, что около 90% продукции поставляется на внешние рынки, страхует компанию от рисков потери рынка сбыта, — говорит **начальник отдела продаж «Запорожкрана» Никита Стаценко.** — Предприятие развивается: к примеру, в прошлом году мы выполнили самый крупный заказ в Украине — краны на криворожский завод «АрселорМиттал», который открывал новое производство».

Генеральный директор «Запорожкрана» также настроен позитивно. «У нас принято считать, что хорошие показатели — это оптимистичный план, а реальный должен быть хуже, — говорит Сергей Плясов. — Повышение количества заказов связано со скоростью их выполнения. Отрабатывая заказы быстрее, мы делаем их дешевле, а это нам дает дополнительные ценовые преимущества».

ПАРК В ФИНСКОМ СТИЛЕ

В Запорожье Конестанес организовала индустриальный парк, в котором расположено несколько мелких производств, специализирующихся на поковке металлоконструкций, логистике, ремонте и обслуживании оборудования, разработке проектной документации. Среди них — «ПК «Технолит», «Транс-Логистик» и другие.

Промышленный парк подразумевает объединение на территории завода «Запорожкран» производственных и иных предприятий посредством общей инфраструктуры и взаимной производственной кооперации. Участие в промпарке предполагает совместное использование коммуникаций, терминалов, логистических



Антти Ванхатало, вице-президент группы Конестанес по развитию бизнеса, председатель наблюдательного совета «Запорожкрана»

Участие в промпарке позволяет всем участникам проекта сэкономить на инфраструктурных издержках, более эффективно организовывать промышленное производство и логистику. Мы говорим, прежде всего, о профильной кооперации участников проекта. Внутри парка компании могут производить необходимые друг другу компоненты производственного цикла, обмениваться услугами, уменьшая, тем самым, расходы на дорогой импорт.

Для региона выгоды проекта тоже достаточно очевидны. Это улучшение инвестиционного климата, развитие малых и средних предприятий, создание новых рабочих мест, дополнительные поступления в бюджет, повышение экспортного потенциала региона, импорт инновационных технологий, внедрение современной модели управления.

центров, много дополнительных возможностей и сервисов — полную современную инфраструктуру.

По словам **вице-президента группы Конестанес по развитию бизнеса Антти Ванхатало,** иностранные компании с интересом смотрят в сторону Украины. «Но многие по-прежнему не решаются размещать здесь свои производства, — говорит г-н Ванхатало. — Причины все мы знаем: несовершенное законодательство в сфере бизнеса, высокий уровень бюрократии, проблема с возвратом НДС для компаний-экспортеров».

По мнению инвестора, индустриальные парки как раз и могут стать тем самым инструментом, при помощи которого могут быть нивелированы недостатки инвестиционной среды Украины. Участники промпарка не только являются приоритетными поставщиками друг для друга, но и устанавливают льготные цены на товары



Сергей Тарасов, генеральный директор Конестанес Украина

Мы не просто сдаем в аренду часть территории, помещений и оборудования завода — мы продвигаем определенную концепцию и пропагандируем идеологию, суть которой в объединении производственных компаний под «зонтом» промпарка. Внутри парка создаются благоприятная бизнес-среда и одинаковые правила для всех участников проекта. Одна из выгод промпарка — упрощение бюрократических процедур. Если учесть общую, а значит, менее затратную, инфраструктуру, уменьшается финансовый и моральный барьер входа в бизнес.

и услуги. Осознав выгоды, к промпарку присматриваются финские производители электрокомпонентов Sarkinen и мировой лидер в сфере изготовления упаковки UPM Raflatac, бельгийская компания Hergaeus и другие западные предприятия. ☺

СХЕМА ПРОМПАКА

