

# Четыре составляющие успеха

## отечественного производственного предприятия



АО «Завод «Снежень» – разработчик и производитель электрических и гидравлических соединителей и технологической оснастки – более 40 лет поставляет высококачественную продукцию гражданского и военного назначения. В статье раскрыты основные составляющие успеха производственного предприятия: передовое оборудование и развитие производства; передача опыта молодым сотрудникам; определение ключевых показателей эффективности (KPI); стандартизация.

АО «Завод «Снежень», г. Брянск

### Развитие производства

Любое промышленное предприятие должно обладать высокоэффективным парком машин и оборудования. Это является необходимой предпосылкой повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции. Модернизация используемого оборудования позволяет значительно расширить ассортиментный ряд выпускаемых изделий.

Акционерное общество «Завод «Снежень» за последние 2 года значительно обновило станочный парк предприятия и автоматизировало многие производственные процессы:

- фрезерно-токарный 7-осевой обрабатывающий центр Vumotec для точения, фрезерования и шлифования отдельных деталей или прутковых заготовок применяется на предприятии для изготовления формообразующих штампов и пресс-форм, а также для изготовления различных металлических изделий по требованиям клиентов;

- электроэрозионные проволочно-вырезные станки выполняют электроискровую резку электропроводных материалов, начиная с алюминия и меди и заканчивая графитом и поликристаллическим алмазом. Технология электроэрозионной резки позволяет предприятию добиться предельной точности в производстве чрезвычайно

ответственных деталей с высокой скоростью резания и шероховатостью поверхности  $Rd\ 0,32\ \mu\text{м}$ . При этом возможности станка не ограничиваются изготовлением деталей для штампов и пресс-форм;

- электроэрозионная супердрель позволяет получить в деталях отверстия диаметром от  $0,1\ \text{мм}$ . Станок работает с материалами, с трудом поддающимися сверлению (твердые сплавы,

закаленная сталь, медь, нержавеющая сталь и др.), толщиной до  $200\ \text{мм}$ ;

- машина литья под давлением предназначена для производства отливок из цинковых и алюминиевых сплавов, а также латуни. Наиболее важными отличительными свойствами машины являются повторяемость процесса заливки металла в пресс-форму, энергосбережение и возможность изготовления изделий весом



Рис. 1. Механический цех АО «Завод «Снежень»

до 1,5 кг, а также роботизированная автоматизация: манипулятор-заливщик автоматически дозирует и подает металл в камеру прессования, манипулятор-смазчик подает разделительную смазку на формообразующие поверхности пресс-форм, манипулятор-съемщик предназначен для автоматического съема отливок с толкателей пресс-формы и подачи отливок на ленту приемного конвейера или в технологическую тару;

► в лаборатории предприятия дополнительно установлены девять испытательных климатических камер, которые позволяют имитировать внешние условия среды с диапазоном температур от  $-75$  до  $200$  °С, и влажностью от 20 до 98% при температуре от 20 до 60 °С. Обновлена линейка источников питания постоянного тока, имитирующих токовую нагрузку на испытываемые соединители, комплект средств измерений позволяет контролировать с необходимой точностью электрические параметры испытываемой продукции (сопротивление контактов, сопротивление изоляции и т.п.). Обновленное оборудование дает возможность с высокой достоверностью проводить полные ресурсные испытания соединителей продолжительностью до 17000 ч (около 2 лет).

Модернизация производства позволяет предприятию расширять про-

дуктовую линейку, выходить на новые рынки сбыта и наращивать клиентскую базу. Так, АО «Завод «Снежень» уже производит алмазный правящий инструмент (алмазные ролики) и серийно выпускает новые типы соединителей: гидравлические разъемы трех серий – СЖ1, СЖ2, СЖ3; промышленные силовые разъемы серии СНП356 и комплектующие к ним; прямоугольные электрические соединители серии СНП416, разработанные по стандарту DIN 41618.

Кроме того, предприятие имеет большой опыт разработки и производства прецизионной технологической оснастки, систем автоматизации и механизации, высокоточной механики и принимает заказы на изготовление деталей по индивидуальным требованиям клиента, что особенно актуально в нынешних экономических реалиях, связанных с введением санкций.

#### Кадры – гордость предприятия

Наставничество и адаптация, День нового сотрудника, матрица компетенций помогают сформировать на предприятии здоровый климат в коллективе, дают возможность сотрудникам максимально быстро влиться в трудовую деятельность.

В течение года в работу с новыми кадрами АО «Завод «Снежень» вне-

дряет два процесса: адаптацию для инженерно-технических специалистов и наставничество для производственного персонала. Покажем на примере, как это работает. На участок устраивается сборщик радиодеталей. В качестве наставника ему подбирают эффективного, компетентного работника, способного передавать свои знания и делиться опытом. На руки новый сотрудник получает индивидуальный план развития с расписанием занятий профобучения. Всё понятно и прозрачно. Аналогичная система действует и в отношении инженерно-технических работников, с единственной поправкой: адаптация включает в себя выполнение определенных задач, а за новым сотрудником закрепляется куратор, который регулярно осуществляет оценку его деятельности.

Хорошей традицией стало проведение Дня нового сотрудника. В этот день новичкам производства рассказывают историю предприятия, объясняют процессы производства, знакомят с характеристиками выпускаемых изделий, проводят экскурсию по заводу.

Требования, предъявляемые к персоналу с учетом видов выполняемых работ, формализованы на предприятии в виде матрицы компетенций – эффективного инструмента для оценки знаний и умений персонала.

Развитие персонала является важной составляющей работы компании. Ежегодно не менее 20% сотрудников проходят повышение квалификации. Обучение персонала осуществляется не только в сторонних организациях, но и внутри компании – на мастер-классах и производственных тренингах.

В рамках действующих государственных стандартов один раз в три года компания проводит обязательную аттестацию среди сотрудников, участвующих в производстве военной продукции.

#### Мотивация. KPI: зачем это нужно?

KPI (key performance indicators), или ключевые показатели эффективности, – система оценки трудовой деятельности, которая позволяет определить эффективность работы сотрудников.

Руководители компаний, управленческий состав предприятий всегда находятся в поиске способов повы-



Рис. 2. Литейный цех АО «Завод «Снежень»



Рис. 3. Награждение коллектива АО «Завод «Снежить» благодарностями и благодарственными письмами губернатора Брянской области в связи с 40-летием завода

силь эффективностью своих организаций. В 80-е годы XX века была создана методика, названная Performance management, в русском переводе – «управление результативностью». Она построена на системе сбалансированных показателей КРП, цель которых – оценка и управление результативностью работы сотрудников. На практике систему КРП часто рассматривают как материальный способ мотивации персонала.

Введенная на АО «Завод «Снежить» система мотивации КРП не

просто стимулирует сотрудников качественно выполнять свою работу, а переводит их деятельность в количественно измеримые показатели, делая акцент на том, что важно в первую очередь. Таким образом, система оплаты труда становится прозрачной и понятной каждому. Сотрудники ясно понимают, что от них требует руководство, появляется осознание своей роли в достижении стратегических целей всей компании, что само по себе может являться немаловажным фактором мотивации.

### Стандартизация – залог успешной работы предприятия

С момента основания предприятие осуществляет разработку и производство продукции для военно-промышленного комплекса (ВПК). Для возможности осуществления поставок продукции предприятиям ВПК система менеджмента качества АО «Завод «Снежить» сертифицирована на соответствие требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015, дополнительным требованиям ГОСТ РВ 0015-002-2012 и ЭС РД 009-2014.

Также система менеджмента качества предприятия соответствует требованиям международного стандарта железнодорожной отрасли ISO/TS 22163:2017. Наличие данного сертификата соответствия открывает возможности для АО «Завод «Снежить» поставлять выпускаемую продукцию представителям крупнейшей отрасли – РЖД.

Кроме того, потребители продукции, выпускаемой АО «Завод «Снежить», регулярно проводят оценку деятельности предприятия для принятия решения о дальнейшем сотрудничестве. Предприятие было квалифицировано потребителями как надежный поставщик, о чем также свидетельствуют полученные сертификаты соответствия.

Систему менеджмента качества руководство АО «Завод «Снежить» использует как эффективный рабочий инструмент. Стандартизация деятельности и создание прозрачной и понятной системы бизнес-процессов предприятия – залог успешной работы. Это шаг вперед навстречу ведущим европейским стандартам, защита от ошибок, позволяющая каждому сотруднику на своем рабочем месте действовать в рамках определенного установленного регламента, а в случае возникновения проблем знать, какие действия необходимо предпринять. Кроме того, это эффективный способ контроля и анализа деятельности предприятия в целом.



Рис. 4. Сертификаты соответствия АО «Завод «Снежить»

Е. М. Матюхина,  
ведущий специалист по маркетингу,  
АО «Завод «Снежить», г. Брянск,  
тел.: +7 (4832) 78-8160,  
e-mail: market@sneget.ru,  
сайт: www.sneget.ru