

Управляющая компания «АгроХолдинг Кубань»



**ДРУЖИНИН
ФЕДОР
ВЛАДИМИРОВИЧ**

**Генеральный
директор**

АгроХолдинг «Кубань» – одна из крупнейших аграрных бизнес-структур России, которая входит в состав Компании «Базовый Элемент» и расположена на 75 тыс. га пашни в центре плодородных равнин на территории шести районов Краснодарского края.

АгроХолдинг – передовое агропромышленное предприятие страны, имеющее многоотраслевую структуру. В составе холдинга четыре дивизиона, объединивших сельхозпредприятия с современными молочными фермами, уникальным свинокомплексом, комбикормовым заводом, собственным лабораторным комплексом по контролю за качеством кормов, сервисными центрами по обслуживанию импортной и отечественной техники, три мощных зерновых элеватора, три завода по производству качественного семенного материала, сахарный завод «Свобода» и крупнейшее в Европе элитное коневодческое предприятие – конный завод «Восход», выращивающее чистокровных лошадей английской верховой породы.

Общая численность сотрудников – 4,7 тыс. человек.

КАДРЫ – АГРОБИЗНЕСУ

В АгроХолдинге создана вертикально интегрированная отраслевая структура. Это позволяет сделать максимально мобильной систему управления, снизив при этом затраты на ее содержание. А тесное сотрудничество в сельскохозяйственной и перерабатывающей областях с мировыми лидерами Бразилии, Австрии, Дании, Германии, США и других стран приносит АгроХолдингу не только производственный и технологический эффект, но и помогает формировать положительный имидж российского агропромышленного бизнеса в целом и Краснодарского края в частности. Главный принцип Компании: «Люди – наш самый ценный актив!»

Стратегия управления персоналом

Построение системы эффективного управления направлено на достижение Компанией лидерских позиций и ее экономического роста, что достигается путем привлечения и удержания высококвалифицированных сотрудников.

Миссия управления персоналом направлена на повышение эффективности бизнесов через развитие персонала.

Одним из главных принципов управления персоналом является обучение и развитие. Холдинг использует такие современные концептуальные подходы к развитию персонала, как «кайдзен», концепция самообучающейся организации, концепция обучения действием, изучает лучший опыт, в том числе и международный.

АгроХолдинг «Кубань» создает собственную производственную систему – «Новая система управления «Кубань», в рамках которой сотрудничает с Японским центром «Кайдзен» в Краснодаре, Кубанским государственным аграрным университетом (организация стажировок студентов) и Корпоративным университетом Группы ГАЗ. Программа реализуется через Фонд поддержки социальных инноваций Олега Дерипаски «Вольное Дело».

Новая система управления «Кубань»

Проект по внедрению «Новой системы управления «Кубань» основывается на нескольких основополагающих принципах японской системы менеджмента, которая получила широкое распространение среди успешных компаний мира.

Принципы системы

Первый: всегда думать о заказчике, который предъявляет определенные требования и о сотрудничестве с ним. При этом качество продукции должно быть высоким, а цена – не выше рыночной.

Второй: люди – это самый ценный актив.

Третий: использование «кайдзен-культуры» (от японского «кайдзен» – постоянное совершенствование), борьба с потерями в производственных процессах на каждом рабочем месте через ежедневные улучшения.

Четвертый принцип: «все вопросы решать на рабочем месте».

В такой производственной системе рядовой работник, тракторист, доярка становится одной из главных фигур на предприятии (на рабочем месте – основные материальные затраты на производство продукции). Управленцы же должны на этом же рабочем месте решать вопросы, относящиеся непосредственно к их компетенции, то есть контролировать не работника, а технологический процесс. Смысл системы как раз и заключается в распределении компетенций между структурами предприятия. Настоящая работа начинается тогда, когда и руководитель, и подчиненные вместе улучшают качество продукции, качество своего труда. Работники должны быть хозяевами технологических процессов на предприятии. В первую очередь мы совершенствуем те технологии, из-за которых происходят наибольшие производственные потери.



Обучение

Задача – обучить работников видеть и устранять потери, а также мотивировать работников к этому.

Программа обучения персонала АгроХолдинг «Кубань» использует каскадный метод обучения: сначала основы бережливых технологий и «кайдзен» постигают топ-менеджеры дивизионов, потом топ-менеджеры вместе с внешними тренерами-консультантами обучают линейный персонал и рядовых работников.

В качестве учебной базы для обучения топ-менеджеров АгроХолдинг выступает Корпоративный университет Группы ГАЗ, созданный Компанией «Базовый Элемент». При этом возникает проблема – необходимость отрываться на длительное время менеджеров от производства, чтобы командировать их в Нижний Новгород или в Москву.

Сотрудничество с Японским центром «Кайдзен»

В 2010 году генеральным директором Компании «Базовый Элемент» Олегом Дерипаской было принято стратегическое решение о создании в Краснодаре Автономной некоммерческой организации «Японский центр «Кайдзен», учредителем которого стал Фонд поддержки социальных инноваций Олега Дерипаски «Вольное Дело» – одна из крупнейших российских благотворительных организаций.

За 2,5 года деятельности Японский центр сформировал собственную команду региональных тренеров по бережливым технологиям и начал тесное взаимодействие с АгроХолдингом «Кубань». За эти годы тренинги прошли более 200 менеджеров и работников различных дивизионов АгроХолдинга.

Центр разработал специальные учебные курсы по основам бережливых технологий и кайдзен-системы. Только за последние 2 года с основами японского менеджмента и производственной системой АгроХолдинга «Кубань» познакомились в ходе обучения более 100 студентов из восьми факультетов. Лучшие студенты получают стипендии Олега Дерипаски, учрежденные Фондом Олега Дерипаски «Вольное Дело», гранты на обучение японскому языку, проходят процедуру защиты собственных «кайдзен-проектов» и получают преимущественное право на занятие должностей в дивизионах АгроХолдинга «Кубань».

С 2012 года в Усть-Лабинском районе на базе профессионального училища № 48 в станице Некрасовской специалисты Центра «Кайдзен» обучают преподавателей и мастеров основам бережливых технологий. При участии специалистов АгроХолдинга разработаны стандарты новых учебных программ, подготовлены эталонные рабочие места автомехаников, трактористов-ма-

шинистов, электриков. С сентября 2012 года обучение учащихся профессионального училища началось по новым программам, которые разработаны и ориентированы под потребности АгроХолдинга «Кубань».

«Кайдзен» в переводе с японского языка означает «постоянное совершенствование», поэтому процесс обучения 5 тыс. работников АгроХолдинга «Кубань», студентов аграрного университета, учащихся ПУ № 48 рассчитан на долгую перспективу.

Стажировки студентов

В соответствии с кадровой политикой АгроХолдинга реализуется программа стажировок в рамках сотрудничества с Японским центром «Кайдзен» и Кубанским государственным аграрным университетом и в партнерстве с Фондом поддержки социальных инноваций Олега Дерипаски «Вольное Дело».

Программа позволяет не только интегрировать лучший зарубежный опыт и научные достижения в бизнес Компании, но и дает талантливым молодым ученым возможность развить направления своей научной деятельности, а студентам – получить новые знания и опыт. Формируется лояльность лучших студентов и молодых ученых КубГАУ, идет развитие компетенций в рамках подготовки кадров для АгроХолдинга, в том числе и для новых направлений бизнеса.

Годовой бюджет Программы составляет 5 млн руб.

За полтора года в рамках Программы:

- реализован российско-германский исследовательский проект «Процесс оптимизации производства молока», результат – увеличение показателей эффективности;
- проведены стажировки студентов-механизаторов КубГАУ по теме «Бережливое производство» в Японии и магистрантов – в рамках научных исследований в Нидерландах.

Партнеры Программы определяются ежегодно в зависимости от утверждаемых АгроХолдингом направлений стажировок на предстоящий учебный год.

В 2011–2012 гг. Программа работала с такими зарубежными партнерами, как Университет Хозхайм (Германия), Университет Вагенинген (Нидерланды), компания компаниями «Тойота», «Кубота», «Канеко», «Сатакэ» (Япония), биологическая ферма «Эко Бурдерей Аринк», Инновационная ферма VIC Sterksel, Биологическая ферма Биологише Таюндерей (Нидерланды).

АгроХолдинг твердо убежден, что на сегодня создание собственных производственных систем, основанных на философии «кайдзен» и бережливых технологиях управления, являются наиболее эффективным инструментом сокращения затрат и повышения конкурентоспособности любой компании или предприятия в долгосрочном периоде.

За минувшее пятилетие в производство внедрено 1194 кайдзен-инициативы – и все они работают. Система улучшения направлена не только на достижение экономического эффекта, но и на улучшение условий труда работников, что тоже немаловажно. Ежегодно определяются и чествуются лучшие кайдзен-инициативы в номинациях: «доходность», «производительность и качество», «эффективность», «безопасность», «оригинальность» и «новизна». Число таких сотрудников из года в год растет.

В 2013 году совместно с центром «Кайдзен» планируется: создание учебных классов с тренажерами, которые позаимствованы на предприятиях «Тойота», разработка новых учебных программ совместно со студентами Кубанского государственного аграрного университета; внедрение дистанционного обучения; проведение международной конференции совместно с японскими специалистами-практиками и активная работа по распространению успешного опыта в Краснодарском крае и на юге России.

