

## Повышение качества управления в теплоснабжающих организациях

Существуют две модели развития производственных предприятий: западная модель масштабных инвестиционных изменений и восточная, чаще всего называемая «кайдзен» (непрерывное совершенствование) – процесс, основанный на здравом смысле и малых затратах.

Для теплоснабжающих организаций с ограниченным рынком сбыта, существуют жесткие ограничения по объему заимствований, так как они не приводят к увеличению доходов и должны обосновываться только снижением издержек. Если малозатратные методы обеспечивают равный результат с инвестиционными решениями, то они должны иметь приоритет.

Задача настоящего проекта определить набор действий обеспечивающий переориентацию управления предприятием на повышение эффективности за счет внутренних резервов, включая преодоление стандартного набора ошибок по классификации кайдзен:

- поставку неоплачиваемой тепловой энергии (коммерческие потери);
- потери рабочего времени и содержание излишнего персонала;
- неэффективное использование автотранспорта и механизмов;
- бесполезные действия – реализацию непроработанных планов и программ;
- чрезмерные запасы – не только на складах, но и по мощности источников и сетей;
- бесполезные движения – неорганизованное перемещения людей и механизмов, излишний документооборот и согласования;
- выпуск дефектной продукции – например, несоблюдение температурного графика.

### Структура аппарата управления

В соответствии с принципами процессного управления, в любой теплоснабжающей организации должны быть выделены три функциональных блока:

- основной технологический процесс производства, транспорта и преобразования тепловой энергии;
- обеспечения основного производства и технического присоединения новых потребителей;
- взаимодействия с потребителями (присоединение, тарифы, договора, сбыт, режимы теплопотребления, дополнительные услуги).

Увеличение доходов организации относится к главной цели только третьей группы подразделений. Остальные вынуждены действовать в пределах ограниченных средств, и для них целью должно быть обеспечение максимально достижимого уровня надежности при нормируемом финансировании.

Структура управления должна обеспечивать подчиненность внутри блока общему руководителю, ответственность за результат, отсутствие дублирования и пересечения функций, возможность достижения результата каждым подразделением при взаимодействии с остальными по горизонтальным связям.

### Структура эксплуатационных подразделений

Структура линейных подразделений определяется спецификой выполняемых функций.

Первая группа обслуживаемого оборудования включает котельные, насосные станции и тепловые пункты, имеющие большой набор разнотипного оборудования (вращающиеся механизмы, ТМО, автоматика, электрика) для эксплуатации которого требуется набор рабочих разных специальностей. Экономия затрат обеспечивается массовым совмещением специальностей с созданием комплексных бригад.

Ко второй группе относятся тепловые сети, для эксплуатации которых необходимы, в основном, только слесаря по эксплуатации и ремонту, так как сварщики и механизаторы привлекаются из аварийной службы. В этой группе более важно не ограничение численности, а стимулирование к поддержанию ресурса сетей и снижению потерь, при обеспечении возможности концентрации персонала на проблемных участках.

### Оценка и стимулирование подразделений

Показатели деятельности должны строиться сверху, чтобы стратегические цели предприятия логически раскладывались на составляющие, становящиеся задачами подразделения и линейного персонала. Показатели подразделений должны обеспечивать измеряемость, простоту расчета и аналитики, контролируемость отклонений на ранней стадии; возможность расчета экономического эффекта от изменения показателя и соответствующих мотивационных выплат/штрафов; отсутствие рисков появления новых проблем или ложных целей.

## Повышение производительности труда конкретных работников

- совмещение специальностей;
- нормирование;
- повышение квалификации;
- формализация процессов, включая инструкции, положения, стандарты, техническую политику;
- автоматизированный непредвзятый контроль результатов;
- администрирование и персональная ответственность;
- индивидуальные показатели деятельности и стимулы к их достижению.

## Управление проектами улучшений

Иерархическая система управления относительно хороша только для типовых процессов, к которым относится и теплоснабжение. Но она становится тормозом при внедрении улучшений. Когда проектов становится несколько, первым руководителям оказывается физически некогда ими заниматься, а без их «разруливания» непрерывно возникающих вопросов, проект чахнет и даже превращается в свой антипод. Участники часто даже остаются довольны: «Мы всегда говорили, что из этого ничего не получится».

Задача предыдущих блоков состоит в том, чтобы персонал осознал необходимость улучшений непосредственно для них. Но, в большинстве случаев, работники оказываются неспособны к нестандартным действиям. Сказывается также отсутствие полномочий, множественность и длительность согласований, отсутствие возможности напрямую обратиться к смежным подразделениям.

Задача управления проектом в том, чтобы проект родился в неформальном творческом процессе, но в дальнейшем действие каждого исполнителя было вплетено в его должностные обязанности и превратилось из дополнительной нагрузки в повседневную деятельность, не требующую отдельного контроля.

Для организации помощи теплоснабжающим и теплосетевым организациям в совершенствовании системы управления, в составе информационно-аналитической системы управления теплоснабжением (АСУ «Тепло») отработаны технологии оценки качества их функционирования и определения методов совершенствования деятельности.

## Типовая структура управления:

