

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ПОДДЕРЖКА ЗАНЯТОСТИ»

МЕЖДУ ВОСТОКОМ И ЗАПАДОМ
О чем говорит место России
в рейтинге производительности труда

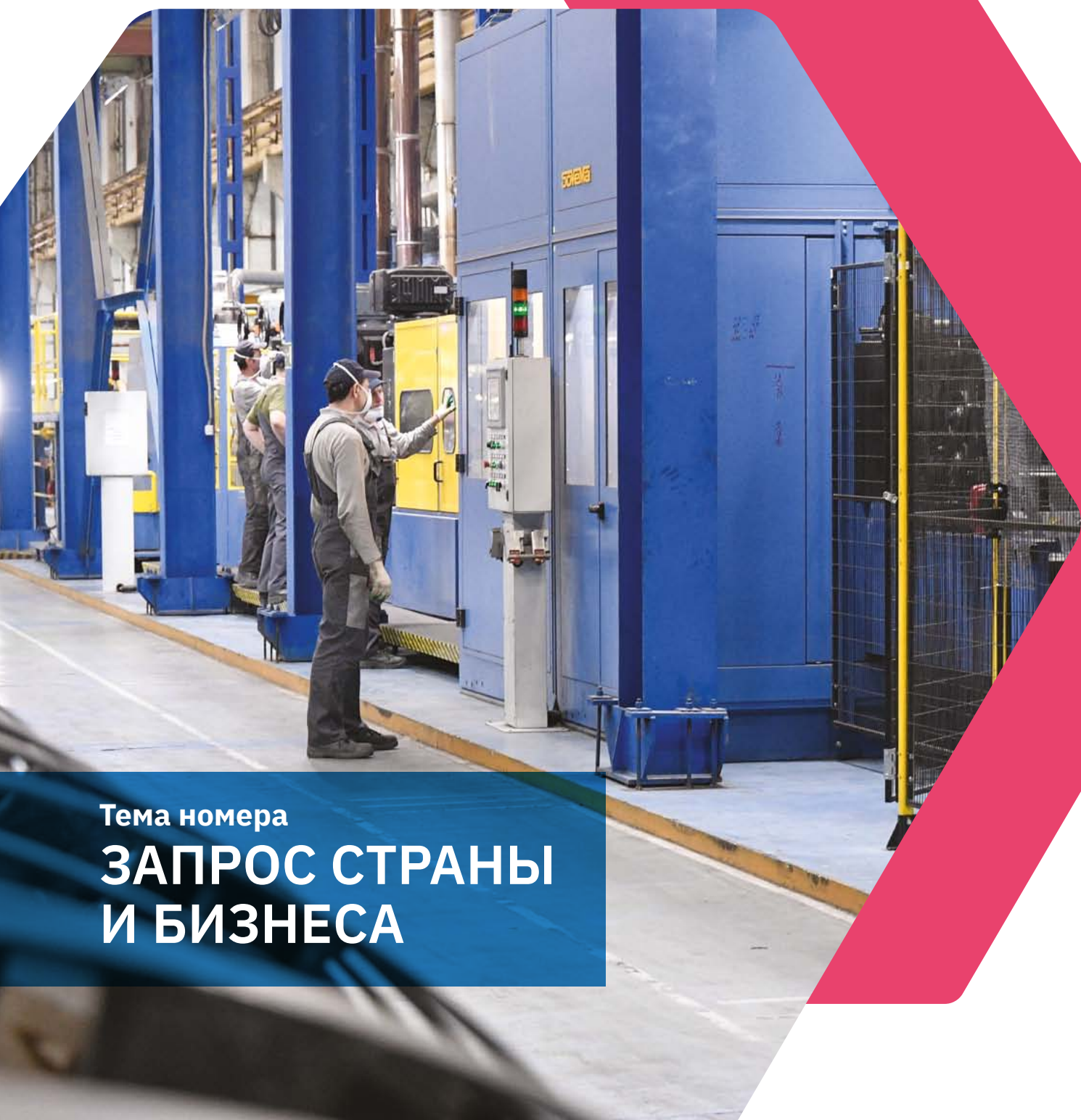
/2

ИНТЕРВЬЮ
Каждый сотрудник
может повлиять
на экономику компании

/12

ИСТОРИИ УСПЕХА
Первые на Волге

/24



Тема номера

**ЗАПРОС СТРАНЫ
И БИЗНЕСА**



Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости», оператором которого является Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда, официально запущен ровно год назад. Тогда мы могли только прогнозировать, насколько проект будет востребован российским бизнесом. Но сегодня мы видим, что все больше российских предприятий используют новые возможности для развития производства и персонала и получают реальный экономический эффект.

В 2018 году адресную поддержку получили более 100 предприятий — это крупные промышленные компании Татарстана, Башкирии, Краснодарского края, Белгородской, Тульской, Самарской областей и других ключевых экономических регионов страны. За первое полугодие 2019 года к проекту присоединились более 80 предприятий.

Это хороший старт, но результат измеряется не только цифрами. Мы наблюдаем, как в российских компаниях начинает формироваться новое бизнес-мышление, меняются управленческие подходы, растет интерес к инструментам бережливого производства и среди руководителей и среди сотрудников предприятий.

Этих результатов удалось достичь благодаря тесному сотрудничеству федеральной и региональной власти, экспертного сообщества, менеджмента российских компаний, а также благодаря большой экспертной поддержке партнера национального проекта госкорпорации «Росатом» и корпорации «Тойота». Журнал «Производительность.РФ», первый номер которого Вы держите в руках, станет новой площадкой для развития партнерства и обмена экспертизой для всех участников национального проекта.

**Генеральный директор
АНО «Федеральный центр компетенций
в сфере производительности труда»
Н. И. СОЛОМОН**

МЕЖДУ ВОСТОКОМ И ЗАПАДОМ



О чем говорит место России в рейтинге производительности труда [2]

ИНТЕРВЬЮ



[12]

Интервью с генеральным директором ФЦК Николаем Соломоном

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ



[18]

История создания Тойота

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ



Антон Силуанов: «Мы будем стимулировать успешные предприятия и регионы» [6]

ПОЛЕЗНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

7 шагов к эффективному производству [20]

ИСТОРИИ УСПЕХА

Первые на Волге: кейс АО «СВМЗ»



[24]

ВОПРОС-ОТВЕТ

Зачем мы меняемся? [27]

ПАРАДОКС ЭФФЕКТИВНОСТИ

О чем говорит место России в рейтинге производительности труда



По количеству рабочих часов в расчете на одного трудящегося Россия почти в полтора раза опережает страны с развитой экономикой, уступая лишь Южной Корее, Коста-Рике и Мексике. По данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), средний россиянин в 2017 году отработал 1980 часов — для сравнения, в Германии этот показатель составил 1356 часов. При этом объем ВВП, вырабатываемый россиянами за один час, составил \$26,5, что практически в три раза меньше показателей стран, лидирующих в рейтинге производительности труда.

О чем говорит показатель производительности труда в стране? Как Россия оказалась на последних позициях рейтинга ОЭСР? И почему россияне так много работают, но мало производят? На эти вопросы отвечает старший преподаватель Факультета инженерного менеджмента РАНХиГС, исполнительный директор Меж-

регионального общественного движения «Лин-Форум. Профессионалы бережливого производства» Александр Бородулин.

С чем сегодня связан такой большой интерес к проблеме производительности труда? И какой урок мы должны извлечь из мировой статистики?

Производительность труда как показатель экономической эффективности компании напрямую связана с себестоимостью и влияет на конкурентоспособность производства. Это не просто объем продукции, произведенный работником за единицу времени. Это объем продукции, которая востребована клиентом и не уступает конкурентам по своим потребительским качествам.

Рейтинг производительности — очень своевременная и полезная вещь. Подобная визуализация позволяет оценить масштабы задачи, которая стоит сегодня перед Россией, а именно — добиться резкого скачка производительности труда, чтобы не быть отброшенными еще дальше. И у нас есть все основания смотреть в будущее оптимистично. Опыт таких компаний, как ГК «Росатом», ПАО «СИБУР», ОАО «РЖД», «Группа ГАЗ», говорит о том, что эффективное управление производством может решить проблему низкой

РЕЙТИНГ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ — ОЧЕНЬ СВОЕВРЕМЕННАЯ И ПОЛЕЗНАЯ ВЕЩЬ. ПОДОБНАЯ ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ПОЗВОЛЯЕТ ОЦЕНИТЬ МАСШТАБЫ ЗАДАЧИ, КОТОРАЯ СТОИТ СЕГОДНЯ ПЕРЕД РОССИЕЙ, А ИМЕННО — ДОБИТЬСЯ РЕЗКОГО СКАЧКА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА, ЧТОБЫ НЕ БЫТЬ ОТБРОШЕННЫМИ ЕЩЕ ДАЛЬШЕ.

производительности. Но сегодня мы имеем лишь единичные прорывы, массового поворота в сторону развития производственных систем пока не произошло.

Сегодня Россия находится в той же стартовой ситуации, что и СССР 1930-х годов, когда стране был брошен вызов — «догнать и перегнать». Девяносто лет назад мы действительно совершили колоссальный рывок и стали лидерами в области развития производственных систем. Научная организация труда, внедренная усилиями Алексея Капитоновича Гастева, и другие разработки первой трети XX века до сих пор востребованы в экспертной

«Когда мы говорим, что много работаем, мы зачастую имеем в виду проведенные на работе часы. Но производительность труда не коррелирует с отработанным временем».



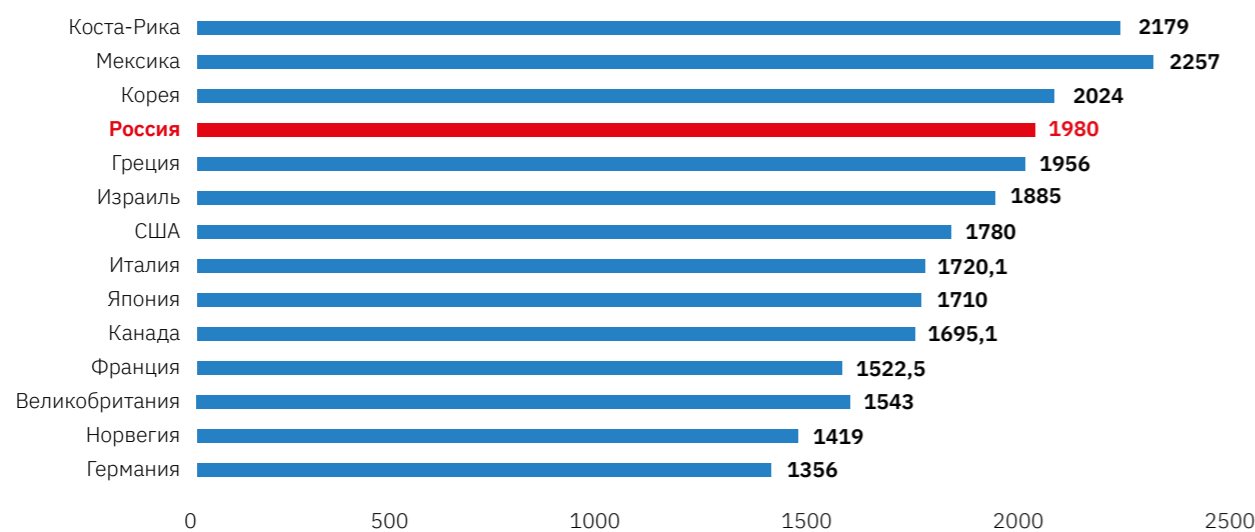
среде. Но постепенно наши достижения в области менеджмента были утрачены. Точечные усилия в советской послевоенной экономике, научно-аналитические и методические работы советских экономистов позволяли делать прорывы на отдельных участках этого фронта. Однако этого было недостаточно, чтобы проводить изменения на системном уровне. В 60–70-х годах XX века появляются новые инструменты развития производственных систем, которые мы не сумели вовремя проанализировать. Процессы, которые разворачивались на заводах Toyota благодаря Сигео Синго, Тайити Оно и другим идеологам бережливого производства, позволили задать очень высокую планку. Крупные мировые корпорации — Boeing, Alcoa и другие — мгновенно переняли опыт японских коллег и вслед за Toyota начали выстраивать собственные производственные системы. Но мы топтались на месте. И сегодня нас обгоняют те, кто сумел извлечь необходимые уроки и смог быстро пересечь в карету шестого технологического уклада, в то время как мы все еще на пути к пятому.

Судя по количеству отработанных часов и объему выработанного ВВП, россияне крайне неэффективны на своих рабочих местах? Это проблема работников, системы, или мы слишком буквально трактуем эти показатели?

Когда мы говорим, что много работаем, мы зачастую имеем в виду проведенные на работе часы. Но производительность труда не коррелирует с отработанным временем. Грубо говоря, мы можем продуктивно работать один час в течение рабочего дня, а остальное время просто смотреть в окно.

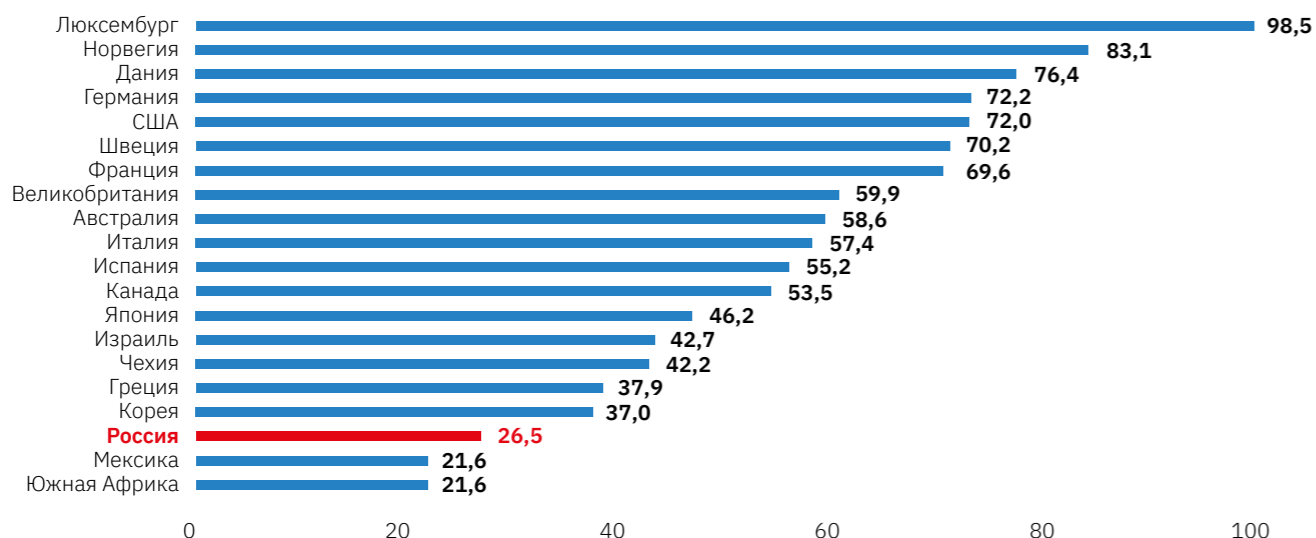
Число отработанных часов на человека в год (данные ОЭСР)

Страна Количество отработанных часов в 2017 году на человека



Производительность труда по странам мира (данные ОЭСР)

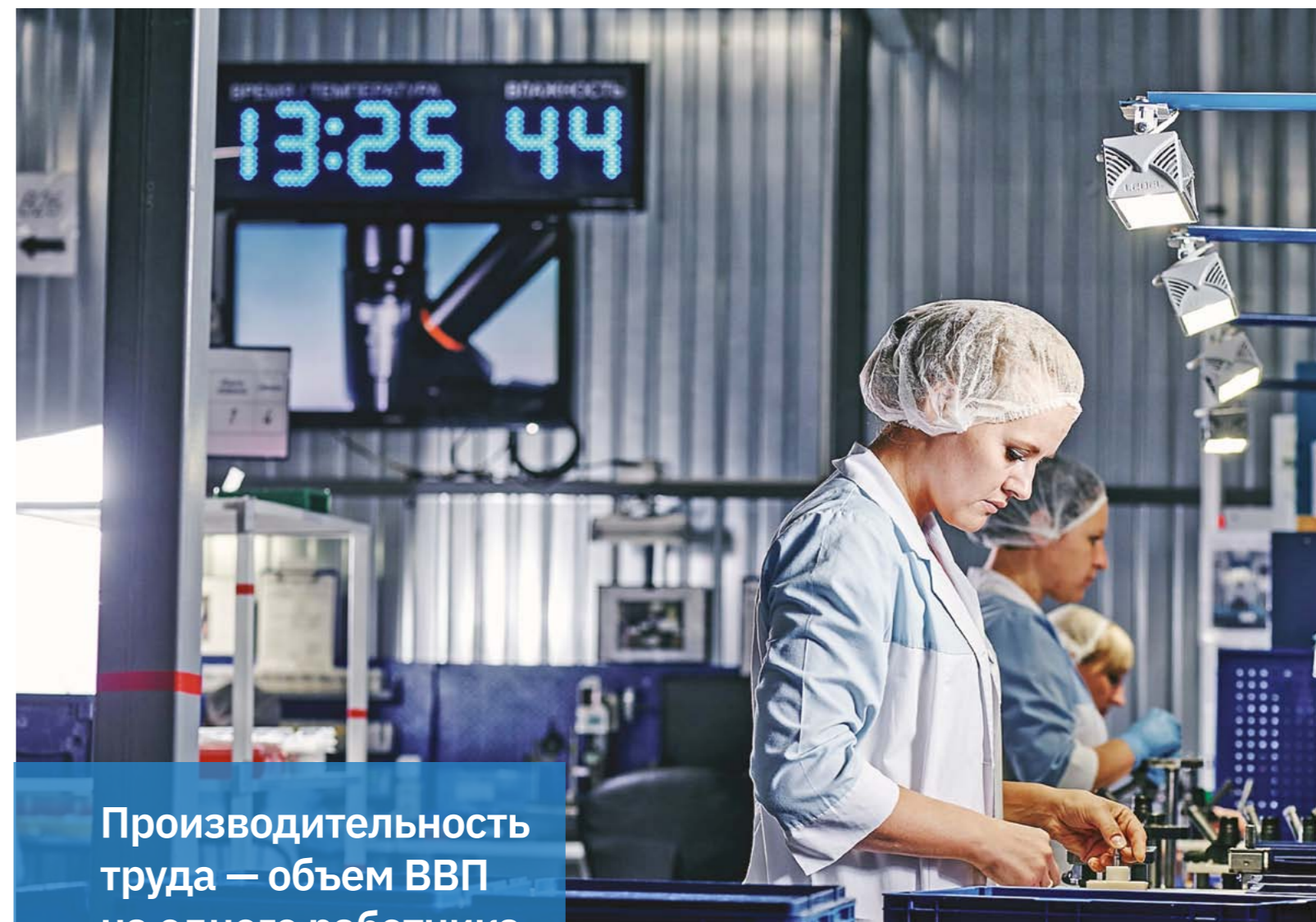
Страна ВВП по ППС* за отработанный час в 2017 году, в долларах США



Трансформируя систему управления в своей компании, знаменитый менеджер Рикардо Семлер в какой-то момент понял, что может изменить структуру рабочего времени своих сотрудников. Массовое производство, безусловно, требует коллективных усилий, но современные технологии таковы, что коммуникации могут встраиваться дистантно. Это значит, что сотрудник может уйти домой и, даже лежа на диване, сможет решать задачи быстро и эффективно. Семлеру говорили, что он

сошел с ума, однако, ему удалось доказать результативность дистанционной работы. Эксперимент показал, что людям легко удается встраивать свои задачи в решение корпоративных задач. Ни их личные интересы, ни интересы корпорации при этом не страдают. Это более высокая, более сложная, но и более привлекательная для современных людей форма организации производства, которая ставит под сомнение важность такого показателя как отработанные часы.

* по ППС (паритет покупательской способности) — рассчитанный с учетом уровня цен в экономике страны, а не по курсу валюты, установленному на валютной бирже.



Производительность труда — объем ВВП на одного работника за отработанный час.

Но есть и другой аспект. Анализируя опыт АвтоВАЗа, один из учредителей нашего движения Константин Котляров пришел к интересному выводу, с которым я во многом согласен. Наши рабочие и специалисты, российские люди в целом, поражены таким недугом как левшизм. Они могут быстро, оригинально и эффективно, подобно лесковскому Левше, решить уникальную задачу. Но как только речь заходит о задачах, связанных с массовым трудом, у них начинают опускаться руки, глаза немного тускнут и эффективность резко снижается. Подобное отношение к труду и восприятие рутинной работы формируется на уровне психологических установок.

Чтобы изменить их, нужно развернуть сознание человека, помочь ему осознать важность своей работы. Сегодня крупнейшие корпорации мира решают вопрос, как сделать интересы компании личными интересами сотрудника. Над этой задачей работают корпоративные университеты Росатома, РЖД, СИБУРа, Сбербанка России и других крупных компаний страны. Они формируют такие производственные системы, в которых есть место для развития каждого сотрудника. Если интегрировать смысл и ценность в ежедневную работу людей, даже рутинный труд может казаться увлекательным. Когда сотрудник видит, что может при помощи доступных инструментов повысить производительность своего труда, производительность труда своих подчиненных, он будет работать более вовлеченно и эффективно. ■



«МЫ БУДЕМ СТИМУЛИРОВАТЬ УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И РЕГИОНЫ»

Постоянным форматом встреч по обсуждению реализации национальных проектов стали выездные совещания Первого заместителя Председателя Правительства РФ — Министра финансов РФ Антона Силуанова с участием Министра экономического развития РФ Максима Орешкина и других представителей федеральных министерств и ведомств. С начала 2019 года Антон Силуанов посетил Тульскую, Тюменскую, Кемеровскую области, Приморский край и республику Дагестан, где встретился с главами 23 российских регионов и представителями региональных бизнес-сообществ.

ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ

Первым регионом в цикле рабочих встреч главы Министерства финансов стала Тульская область, которая подключилась к национальному проекту «Производительность труда и поддержка занятости» в декабре 2017 года. К 2024 году проект охватит 76 предприятий региона, 9 из них уже получают адресную поддержку повышения производительности труда и оценивают первые результаты. Совещание с участием представителей региональной власти и тульских предпринимателей прошло на площадке ООО «Аэрозоль Новомосковск». По итогам 2018 года рост производительности предприятия составил 10,5%. За счет повышения эффективности процессов ООО «Аэрозоль Новомосковск»

удалось увеличить выручку на 580 миллионов рублей. У предприятия появилась возможность расширить производство парфюмерно-косметической продукции, благодаря чему число сотрудников выросло с 733 до 776 человек.

ТЮМЕНСКАЯ ОБЛАСТЬ

По итогам 2018 года Тюменская область показала один из лучших результатов среди участников национального проекта. Рост производительности труда на предприятиях первой и второй волн в среднем составил 13%. Всего в рамках национального проекта адресную поддержку получат 97 предприятий Тюменской области, 976 сотрудников будут обучены методикам бережливого производства. Сегодня

«Реализация национальных проектов невозможна без участия регионов, потому что именно здесь формируется российский бизнес-климат и реализуются меры поддержки предпринимательства. От того, насколько субъекты Российской Федерации будут вовлечены в работу на всех этапах развертывания проекта, зависят результаты на уровне каждого предприятия, региона и страны в целом. Мы будем стимулировать наиболее успешные предприятия и регионы, которые в рамках проекта добились наибольшей производительности труда. Для этого в проекте предусмотрена система грантов».

АНТОН СИЛУАНОВ, Первый заместитель Председателя Правительства РФ — Министр финансов РФ, куратор национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости»



эксперты Федерального центра компетенций в сфере производительности труда (ФЦК) ведут работу на 11 предприятиях региона. Также в этом году к реализации проекта подключатся специалисты регионального центра компетенций, которые останутся в регионе после завершения работы ФЦК.

В общей сложности участниками федеральной и региональной программ по повышению производительности труда смогут стать не менее 240 тюменских предприятий. Как отметил губернатор Тюменской области Александр Моор, региональная программа также охватит предприятия малого и среднего бизнеса. В этом секторе в Тюменской области трудятся 218 тысяч человек — более 30% от общего количества занятых в регионе.

«Сектор малого и среднего бизнеса — это резерв роста экономики региона. Именно поэтому, реализуя меры стимулирования роста производительности труда, мы решили не ограничиваться крупными предприятиями. Для региона важно формирование всеобщей культуры бережливого производства», — отметил Александр Моор.

В ходе рабочего визита Антон Силуанов посетил тюменское предприятие по производству оборудования для нефтегазовой отрасли АО «Сибнефтемаш», которое одним из первых в Зауралье использовало возможности государственной поддержки для развития бизнеса. За полгода участия в проекте при поддержке экспертов Федерального центра компетенций



Визит на предприятие Тюменской области с участием заместителя Министра экономического развития РФ Петра Засельского, губернатора Тюменской области Александра Моора, губернатора Ямало-Ненецкого автономного округа Дмитрия Артюхова, врио губернатора Курганской области Вадима Шумкова, генерального директора ФЦК Николая Соломона.

предприятию удалось на 12% повысить производительность труда и на 21% нарастить объемы реализуемой продукции. По сравнению с 2017 годом по итогам реализации проекта на 21% выросла выручка компании. Положительные изменения отразились и на численности персонала — штат предприятия увеличился на 60 сотрудников. Сегодня успешный опыт завода активно тиражируется в регионе.

КЕМЕРОВСКАЯ ОБЛАСТЬ

Вторым сибирским регионом в программе рабочих визитов главы Министерства финансов стала Кемеровская область. Сегодня на территории региона действуют предприятия, опыт которых в развитии производственных систем может быть тиражирован по всей стране. Одно из та-



ких предприятий — ОАО «ЕВРАЗ Объединенный Западно-Сибирский металлургический комбинат» (ЕВРАЗ). По объему производства ЕВРАЗ входит в пятерку крупнейших в России и 30-ку крупнейших в мире сталелитейных заводов.

Участники выездного совещания побывали на производстве и увидели, как на практике функционирует производственная система предприятия, обсудили промежуточные итоги реализации мер по повышению производительности труда и озвучили свои предложения куратору национального проекта. Так, губернатор Алтайского края Виктор Томенко предложил рассмотреть возможность включения в программу льготного кредитования в рамках национального проекта предприятий, которые не относятся к обрабатывающей промышленности.

ПРИМОРСКИЙ КРАЙ

В Приморском крае национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» стартует в 2020 году. При этом три промышленных предприятия региона — ПАО ААК «Прогресс», ОАО «Ливадийский судоремонтный завод» и ПАО «Находкинский судоремонтный завод» — уже направили заявки на участие в проекте. Ключевым пунктом повестки встречи Антона Силуанова с главами регионов Дальневосточного федерального округа и представителями бизнеса стало обсуждение подходов к повышению кон-

курентоспособности российских судоремонтных компаний. Сегодня в Приморье работает много рыбодобывающих компаний, большая часть которых ремонтирует свои суда за границей. Участие в национальном проекте позволит российскому судоремонтному бизнесу повысить производительность труда и снизить себестоимость — это важный шаг навстречу российскому клиенту.

РЕСПУБЛИКА ДАГЕСТАН

Республика Дагестан войдет в контур национального проекта в 2022 году. Экспертную поддержку в области повышения производительности труда получат 20 предприятий региона. На встрече с Министром финансов РФ Антоном Силуановым и Министром экономического развития РФ Максимом Орешкиным звучали вопросы о возможности расширения мер государственной поддержки. Предприниматели высказали предложение о расширении линейки недорогих кредитов.

«Подобные встречи, где возможно непосредственное общение с предпринимателями, позволяют лучше понимать потребности бизнеса в регионах. Нам важно находиться в непрерывном диалоге, чтобы мы могли разрабатывать действительно адресные меры поддержки, которые смогут стать своевременным решением наиболее проблемной», — отметил Максим Орешкин. ■



ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ФОРУМ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ 360

2-3 июля
Нижний Новгород

Федеральный форум «Производительность 360»

85
регионов

Пять направлений:

- промышленность
- поддержка занятости
- государственное управление
- здравоохранение
- образование

500
участников

производительность.рф

www.forum-360.ru

Организаторы



МИНИСТЕРСТВО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ
В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

При поддержке



Правительство
Нижегородской
области



РОСАТОМ

ЗАПРОС СТРАНЫ И БИЗНЕСА

Официальный старт национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» положен в 2018 году майским указом Президента РФ, в котором определены приоритетные направления развития страны на ближайшие шесть лет. Национальный проект призван объединить усилия государства, экспертного сообщества и бизнеса для реализации новых подходов к повышению конкурентоспособности российских компаний.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ПОДДЕРЖКА ЗАНЯТОСТИ»

Участники проекта

Средние и крупные предприятия базовых несырьевых отраслей промышленности: сельское хозяйство, обрабатывающие производства, транспорт, строительство



Целевой показатель производительности труда за 3 года (по сравнению с базовым уровнем в год вступления предприятия в программу)

+ 10 % + 15 % + 30 %

«Национальный проект по повышению производительности труда — ключевой инструмент государства в построении современной экономики. Его главная цель — повышение конкурентоспособности российских товаров и услуг через изменение производственной культуры. С момента запуска проекта прошел год, нам важно выйти на прямой диалог с бизнесом, получить обратную связь участников, познакомиться с лучшими практиками, наметить дальнейшие шаги для достижения нашей общей цели».

МАКСИМ ОРЕШКИН,
Министр экономического развития РФ,
руководитель национального проекта
«Производительность труда
и поддержка занятости»



ЦЕЛИ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА

5%	85	10 000
ежегодный темп роста производительности труда к 2024 году должен выйти на уровень 5%	регионов	предприятий
Для страны	Для регионов	Для предприятий
<ul style="list-style-type: none"> Повышение конкурентоспособности российской продукции и импортозамещение Поддержка занятости населения в регионах Формирование управленческого резерва на региональном уровне 	<ul style="list-style-type: none"> Формирование точек роста производительности Привлечение инвестиций Повышение квалификации трудовых ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> Повышение производительности труда Повышение квалификации и вовлеченности персонала Льготные кредиты в случае достижения результатов

«КАЖДЫЙ СОТРУДНИК МОЖЕТ ПОВЛИЯТЬ НА ЭКОНОМИКУ КОМПАНИИ»



Как производительность труда влияет на конкурентоспособность российской продукции? На какую адресную поддержку может рассчитывать бизнес? Можно ли менять производственную культуру предприятий извне? На эти вопросы отвечает генеральный директор Федерального центра компетенций в сфере производительности труда Николай Соломон.

Что должны изменить более высокие показатели производительности труда в экономике страны? И насколько, на Ваш взгляд, эти цифры амбициозны для России?

За последние пять лет рост производительности труда в России составил 1,3%. Согласно цели, которая определена в паспорте национального проекта

«Производительность труда и поддержка занятости», за аналогичный период этот показатель в совокупности должен вырасти на 21%, а начиная с 2024 года — выйти на 5% в год. Это, действительно, феноменальные темпы.

Нацпроект призван создать условия для взрывного роста российской экономики и уровня конкурентоспособности наших компаний за счет внутренних резервов. Речь именно о конкурентоспособности, потому что повышение производительности труда — это не про объемы производства. Сегодня импорт отдельных категорий товаров в стране составляет 70%. Если бы наши компании производили продукцию сопоставимого качества, с более низкой или такой же себестоимостью, уверен, что потребительские предпочтения сместились бы в сторону российского производителя. Задача нацпроекта — расширение зоны присутствия российских товаров на внутреннем и зарубежных рынках за счет роста качества и снижения себестоимости. А это невозможно без формирования соответствующей производственной культуры, которая позволит российским предприятиям производить конкурентоспособную продукцию. Именно поэтому наряду с разработкой регуляторных мер для стимулирования российского бизнеса нацпроект включает такое направление, как адресная поддержка предприятий. За реализацию этого направления и отвечает Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда (ФЦК).

Кто может воспользоваться адресной поддержкой? По каким критериям происходит отбор, или достаточно только желания руководства предприятия?

В паспорте нацпроекта утверждены критерии, которым должна соответствовать компания-участник: принадлежность одной из четырех несырьевых отраслей (сельское хозяйство, обрабатывающие производства, транспорт, строительство), объем выручки — от 400 млн до 30 млрд рублей в год, доля иностранного участия в уставном капитале — не выше 25%. Под эти критерии попадает широкий круг компаний.

Далее все зависит от желания и готовности руководителей к изменениям. Мы видим, что спрос у бизнеса уже сформи-

рован. Сегодня нашими клиентами являются 180 частных компаний, и более 800 заявок на получение адресной поддержки подано через сайт. У большинства из этих компаний нет сформированной производственной системы и успешного

МЫ НЕ МЕНЯЕМ МИРОВОЗЗРЕНИЕ ЛЮДЕЙ. МИРОВОЗЗРЕНИЕ МЕНЯЕТСЯ, КОГДА КОМПАНИИ ВИДЯТ РЕЗУЛЬТАТЫ.

опыта использования методик бережливого производства, но есть понимание, что эффективная производственная система — это критически важное условие выживания на жестком конкурентном рынке. Да, есть категория руководителей, которые пытались внедрять инструменты бережливого производства и получили неудачный опыт, так как им не хватило специальных навыков. Это определенный стоп-фактор, который приходится преодолевать нашим экспертам.

Что подразумевает адресная поддержка? Как ФЦК за короткий срок удается повлиять на производственную культуру, которая складывалась годами?

Производственная культура — это сложившиеся методы управления и модели поведения руководителей и сотрудников, которые в конечном счете определяют эффективность компании. Мы не формируем ценности и не меняем мировоззрение людей. Это гораздо более длительный и сложный внутренний процесс. Эксперты ФЦК — это специалисты с многолетним производственным опытом, которые развивали производственные системы в крупнейших корпорациях страны. И перед ними стоят конкретные задачи — провести диагностику производства, выявить проблемы и узкие места, разработать решения и обучить сотрудников ими пользоваться.

В качестве пилотного потока выбирают наиболее важный с точки зрения экономики предприятия производственный участок, и в течение шести месяцев наши эксперты вместе с сотрудниками предприятия оптимизируют процессы с помощью



58% предприятий достигли 10% роста производительности по итогам 2018 года.

инструментов бережливого производства. Когда ФЦК завершает проект, виден конкретный измеримый результат: насколько повысилась производительность, сократилось время протекания процессов и запасы на производстве, как в целом по предприятию вырос маржинальный доход и другие показатели эффективности.

Параллельно мы готовим внутренних тренеров. Когда мы уходим с площадки, на предприятии остаются специалисты, которые будут распространять знания и обучать навыкам бережливого производства других сотрудников. С момента старта проекта эксперты ФЦК обучили более 2600 сотрудников предприятий и подготовили 245 внутренних тренеров. Еще 215 человек обучено силами региональных центров компетенций, которые создаются в регионах при поддержке ФЦК.

Когда ФЦК завершает работу на пилотном потоке, наши эксперты продолжают находиться в плотном контакте с руководством и сотрудниками предприятия, оказывают экспертную поддержку, помогают тира-

жировать успешные практики на другие производственные потоки и следят за результатами. Также участники проекта могут рассчитывать на дополнительные меры поддержки, которые включают возможность оформить займ под 1% в Фонде развития промышленности и стать участником экспортного акселератора, который помогает компаниям масштабировать экспортную деятельность.

Какие проблемы на предприятиях чаще всего выявляют эксперты ФЦК?

Первое, с чем мы сталкиваемся на любом предприятии — отсутствие визуализации производственных процессов. Когда вы смотрите на карту процессов, вы четко представляете последовательность операций и видите узкие места. Наша задача — увеличить выпуск продукции и сократить время производства, устранив проблемы или расширив узкие места без каких-либо финансовых вливаний.

На российских предприятиях привыкли работать большими партиями. Мы часто оптимизируем размер партии, отказываемся от кранов-балок и дорогих автопогрузчиков в пользу логиста, что позволяет обеспечить непрерывность производства. Еще одна распространенная проблема —

Результаты оптимизации производственных процессов

В среднем по итогам 2018 года

В 2 раза

снижение времени протекания производственного процесса

До 85%

повышение загрузки оборудования

В 4 раза

уменьшение объема партий

До 85%

повышение загрузки персонала

На 30%

снижение количества транспортировок и перемещений

На 50%

сокращение запасов

неэффективное использование оборудования. Один станок может работать 24 часа в сутки, а второй выполняет те же операции за 2–3 часа. Получается, что предприятию не требуются такие мощности, но средства уже вложены. Зачастую оборудование, как и сами сотрудники, загружены на 50–60% вместо 75–80%.

Рабочие места организованы нерационально. Люди тратят чуть ли не половину рабочего времени на ненужные перемещения и поиск деталей. Иногда, чтобы повысить производительность участка, нужно просто придвинуть два станка.

Примеров множество. За рутинными процессами люди не замечают потерь, которые складывались годами. Деньги пролеживают в недрах производства, а предприятие в это время берет новые кредиты. Все это отражается на себестоимости продукции и обеспечивает отставание по экономике.

Что происходит после завершения проекта? Руководители и персонал компании продолжают самостоятельно развивать культуру бережливого производства?

Мы не можем гарантировать, что за полгода на предприятии сформируется новая

культура, что менеджмент и сотрудники компании будут применять инструменты бережливого производства после завершения проекта. Но мы видим, как меняется мышление людей, как их вдохновляют первые результаты. Приходит осознание, что возможности для экономического роста буквально лежат под ногами, и каждый сотрудник может повлиять на экономику компании.

Когда руководители предприятий видят, что за счет перестановки оборудования можно сократить время протекания процессов на 99% или высвободить 40 миллионов рублей благодаря сокращению лишних запасов предприятия — а это реальные кейсы — их мировоззрение меняется. Большинство наших участников после завершения проекта хотят тиражировать свои успехи и углубляться в изучение методик бережливого производства, потому что убедились на собственном опыте, как это работает. Согласно опросам, 91% генеральных директоров сказали, что удовлетворены работой ФЦК в 2018 году. Конечно, для нас это высокая оценка нашей экспертизы, но в первую очередь это оценка собственных успехов компании. Компании увидели рост эффективности, и им это понравилось. ■

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ПОДДЕРЖКА ЗАНЯТОСТИ» СЕГОДНЯ

ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ

- 11 9 предприятий принимают участие в проекте (при поддержке ФЦК / РЦК / самостоятельно):
 - обрабатывающие производства — 9.

Рост производительности труда на предприятиях, принимающих участие в проекте при поддержке ФЦК, в 2018 году по сравнению с 2017 годом составил **16,2%**.

Ⓢ Всего до 2024 года участие в проекте смогут принять 76 предприятий региона.

САМАРСКАЯ ОБЛАСТЬ

- 11 12 предприятий региона принимают участие в проекте (при поддержке ФЦК / РЦК / самостоятельно):
 - обрабатывающие производства — 12.

Рост производительности труда на предприятиях, принимающих участие в проекте при поддержке ФЦК, в 2018 году по сравнению с 2017 годом составил **9,7%**.

Ⓢ Всего до 2024 года участие в проекте смогут принять 250 предприятий региона.

РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН

- 11 16 предприятий региона принимают участие в проекте (при поддержке ФЦК / РЦК / самостоятельно):
 - обрабатывающие производства — 15,
 - торговля — 1.

Рост производительности труда на предприятиях, принимающих участие в проекте при поддержке ФЦК, в 2018 году по сравнению с 2017 годом составил **15,4%**.

Ⓢ Всего до 2024 года принять участие в проекте смогут 351 предприятие региона.

РЕСПУБЛИКА БАШКОРТОСТАН

- 11 12 предприятий региона принимают участие в проекте (при поддержке ФЦК / РЦК / самостоятельно):
 - обрабатывающие производства — 11,
 - строительство — 1.

Рост производительности труда на предприятиях, принимающих участие в проекте при поддержке ФЦК, в 2018 году по сравнению с 2017 годом составил **7%**.

Ⓢ Всего до 2024 года принять участие в проекте смогут 196 предприятий региона.

НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

- 11 7 предприятий принимают участие в проекте (при поддержке ФЦК / РЦК / самостоятельно):
 - обрабатывающие производства — 5,
 - сельское хозяйство — 1,
 - торговля — 1.

Данные по росту производительности подсчитываются.

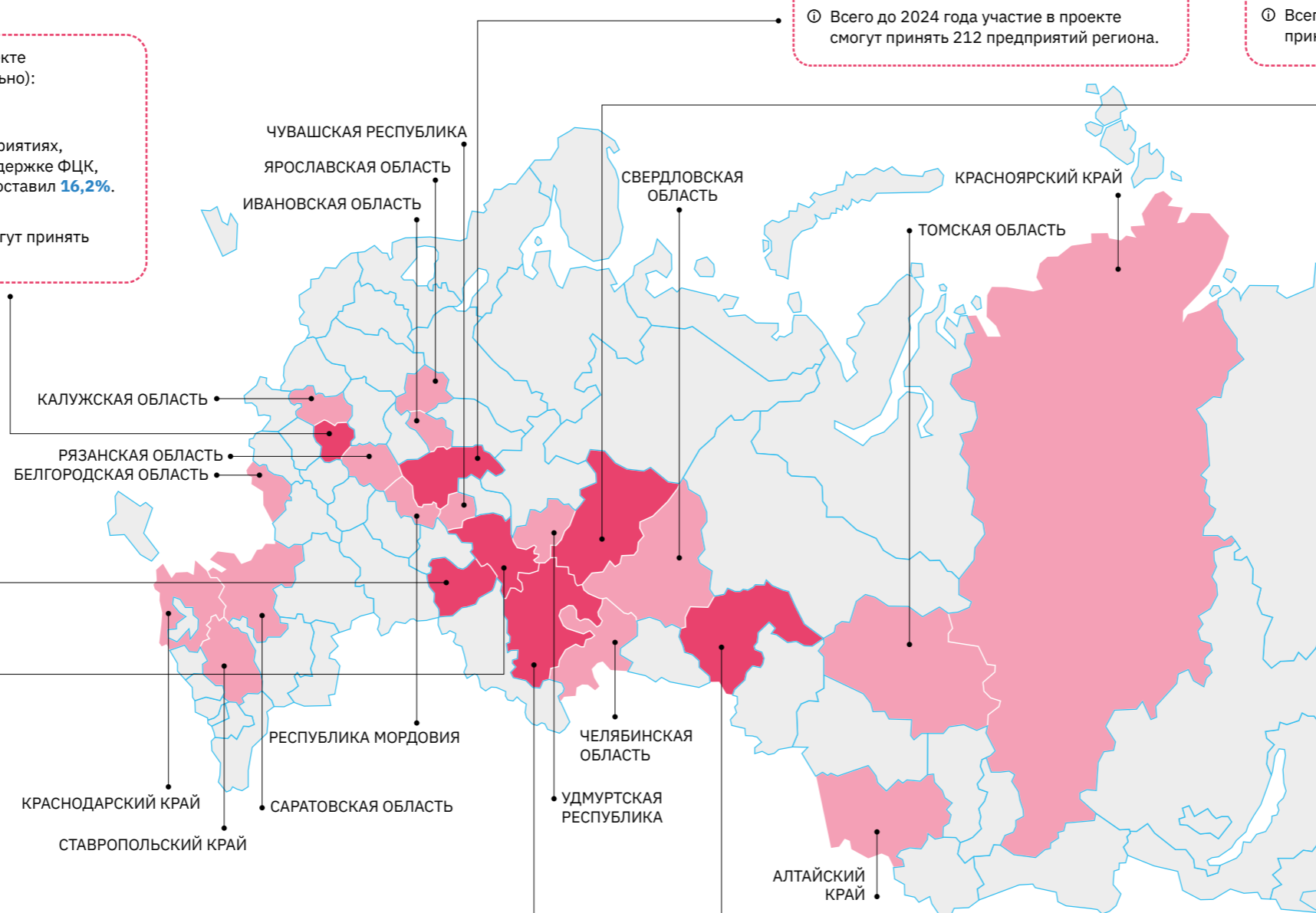
Ⓢ Всего до 2024 года участие в проекте смогут принять 212 предприятий региона.

ПЕРМСКИЙ КРАЙ

- 11 26 предприятий региона принимают участие в проекте (при поддержке ФЦК / РЦК / самостоятельно):
 - обрабатывающие производства — 23,
 - торговля — 1,
 - сельское хозяйство — 1,
 - строительство — 1.

Рост производительности труда на предприятиях, принимающих участие в проекте при поддержке ФЦК, в 2018 году по сравнению с 2017 годом — **13%**.

Ⓢ Всего до 2024 года участие в проекте смогут принять 140 предприятий региона.



36 регионов

500+ предприятий

2800+ сотрудников обучено инструментам повышения производительности труда

10% рост производительности труда по итогам 2018 года

■ Регионы, подключившиеся к проекту в 2017 году. В семи регионах России национальная программа «Производительность труда и поддержка занятости» (сегодня — проект) стартовала в 2017 году. Предприятия, вошедшие в программу на пилотном этапе, уже подвели годовые итоги реализации мер по повышению производительности труда.

■ Регионы, подключившиеся к проекту в 2018 и 2019 году.

ФЦК — Федеральный центр компетенций
РЦК — Региональный центр компетенций

ЯПОНСКОЕ ЧУДО

История создания Тойота*

Когда сын простого плотника из Сидзуока Сакичи Тоёда создавал свой первый ткацкий станок, трудно было предположить, что через сто лет его имя будет известно каждому автовладельцу. Сегодня Toyota Motor Corporation объединяет более 50 предприятий в 28 странах мира и входит в тройку лидеров автомобильного рынка по объему продаж и прибыли. Но знаменита Тойота не только автомобилями. Компания привнесла в мир бизнеса свою корпоративную философию, которая стала платформой современных систем управления.



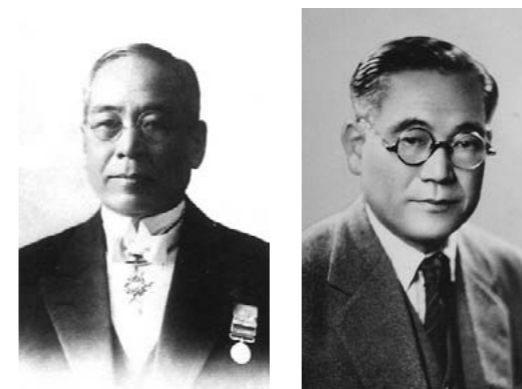
Первый серийный автомобиль

История Тойота начинается с истории молодого изобретателя, который был одержим желанием совершенствовать мир вокруг. Сакичи Тоёда унаследовал плотницкое дело отца, но к ремеслу не испытывал большого интереса. Наблюдая за тяжелой работой женщин в своей семье, он задался целью сделать ткацкий труд проще и совершеннее, поэтому связал свою жизнь с производством ткацких станков.

Сакичи Тоёда был убежден, что все необходимые знания можно получить экспериментальным путем, работая непосредственно с процессом и оборудованием, улучшая его шаг за шагом. Не имея профессиональной

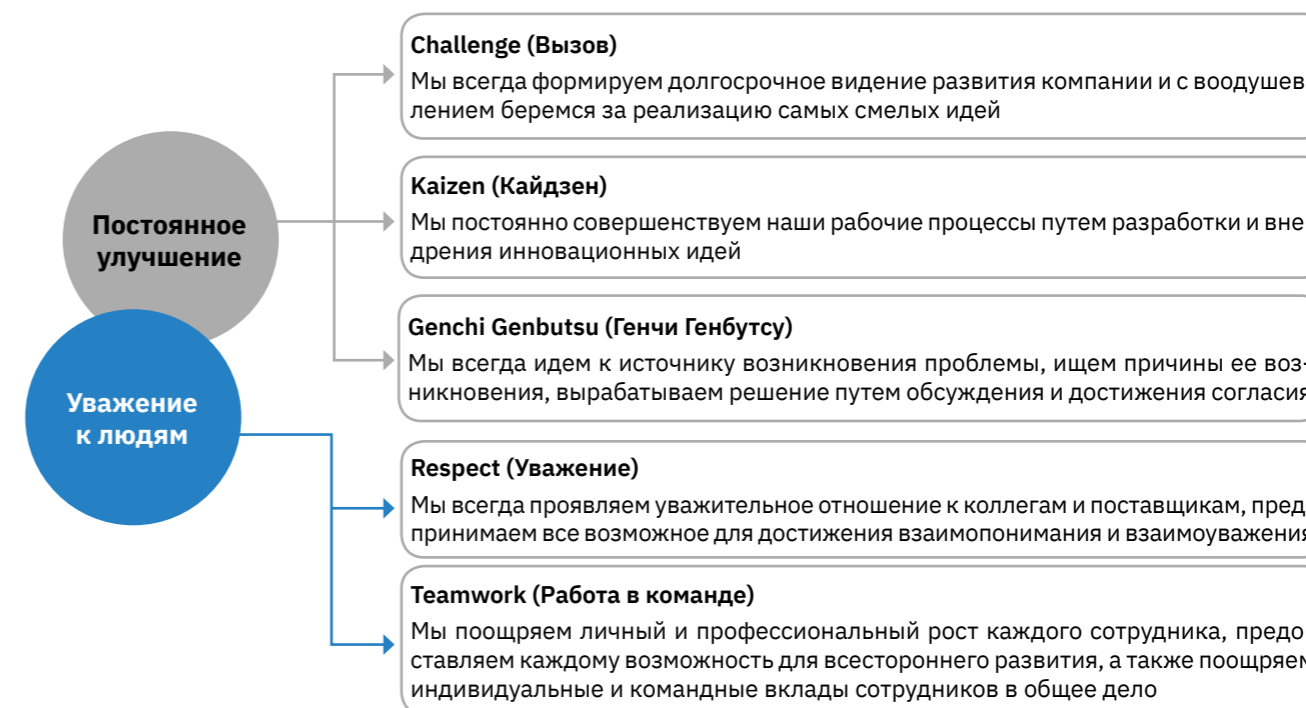
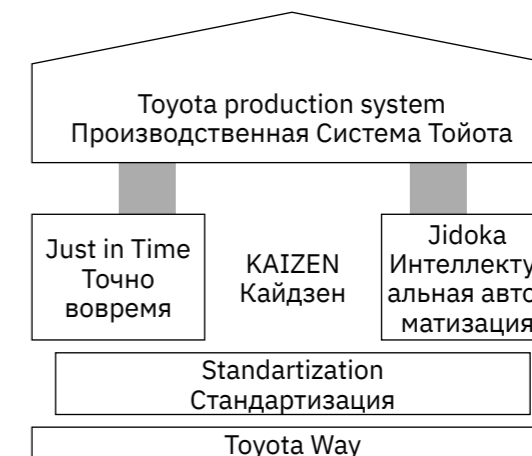
подготовки, в 1890 году он конструирует свой первый ручной станок, эффективность которого была на 40% выше предшествующих моделей. В последующие годы «японский Томас Эдисон», как называли Тоёда его современники, постоянно совершенствует свои разработки. Так уже в 1896 году появилась механическая версия ручного станка, которую Сакичи оборудовал автоматической системой — JIDOKA (автоматическая остановка станка при обрыве нити). Это позволяло производить изделия «правильно с первого раза», а также значительно сократить количество брака ткани. Данное правило — «правильно с первого раза» — сейчас является одним из ключевых в корпорации «Тойота». В конце 1920-х годов вместе с сыном изобретатель организует компанию по производству автоматизированного ткацкого оборудования Toyota Automatic Loom Works Ltd, которая в кратчайшие сроки привлекла внимание зарубежных инвесторов. Тоёда удается продать свой патент одной из крупнейших мануфактур мира — компании Platt Brother & Co, а на полученные деньги начать дело своей мечты — автомобильное производство.

В 1930 году компания переходит сыну Сакичи — Кичиро Тоёда. Как профессиональный инженер Кичиро осознает, что разработку собственных технологий стоит начать с поиска лучшего прототипа. В этом же году он собирает группу единомышленников, с которой начинает самостоятельное исследование американского двигателя внутреннего сгорания. Исследования продолжаются несколько лет, и в 1933 году совет директоров компании Toyota Automatic Loom Works Ltd соглашается учредить автомобильное подразделение, поскольку к этому моменту разработка первого дви-



Сакичи Тоёда

Кичиро Тоёда



гателя «модели А» была практически завершена. Год спустя с конвейера сходит первый легковой автомобиль производства Тойота. Так начинается уже почти вековая история легендарной корпорации.

Сакичи Тоёда верил, что суть развития в постоянном совершенствовании технологий и процессов, и это стремление не может быть продиктовано исключительно боязнью конкуренции.

Методом проб и ошибок, постоянно улучшая собственную разработку, он создал конкурентный продукт, который смог завоевать зарубежный рынок и дал жизнь

новому перспективному направлению производства.

Идеи Сакичи и Кичиро Тоёда были подхвачены их последователями и позже легли в основу двух основополагающих концепций компании — корпоративную философию Toyota Way и производственную систему Тойота — Toyota Production System.

Тойота сегодня — это неукоснительное соблюдение всех стандартов, взаимное уважение между людьми, совместная работа над проблемами и стремление сделать сегодня лучше, чем вчера, а завтра — лучше, чем сегодня. ■

* Материал подготовлен совместно с ООО «Тойота Мотор».

ПОТЕРИ КАК ИСТОЧНИК РОСТА

7 шагов к эффективному производству



Если вы убеждены, что ваше предприятие не может выйти на новые экономические показатели без крупных инвестиций в производство — время пересмотреть управленческие подходы. Как показывает опыт участников федерального проекта «Адресная поддержка производительности труда на предприятиях», в любом производстве можно обнаружить скрытые ресурсы для повышения эффективности — это потери.

ЧТО ТАКОЕ ПОТЕРИ?

К потерям относятся все действия, в результате которых расходуются временные или материальные ресурсы, но не возрастает ценность для клиента. Анализ производственного процесса с точки зрения интересов клиента — это ключевой принцип бережливого производства, который лежит в основе производственных систем многих российских и зарубежных компаний. Четкое понимание того, за что не готов платить конечный потребитель вашего продукта или ваш внутренний заказчик, позволяет увидеть несовершенства процесса и сократить неэффективные действия персонала.

В конечном счете, именно такие, не добавляющие ценность действия, существенно влияют на качество, фактические сроки производства и себестоимость продукта. И как показывает

практика мировых корпораций, только за счет сокращения потерь эффективность производства может вырасти на 70–80%. Однако фактор потерь не так очевиден, как, к примеру, изношенность оборудования или нехватка квалифицированного персонала, и потому труднее поддается диагностике.

Производственный процесс



Основатель производственной системы Toyota (TPS) Тайити Оно разработал классификацию потерь, которая значительно упростила анализ эффективности производства для многих компаний.

7 ВИДОВ ПОТЕРЬ

КЕЙС

Корпорация ЖБК-1 (г. Белгород)

Строительство. В проекте — с октября 2018 года.

Благодаря внедрению электронной системы планирования (канбан), компании удалось регламентировать поставку деталей в четком соответствии с потребностями производства. При этом в 2,8 раз были сокращены лишние запасы, склады очищены от неликвидов, а также в 5 раз снижено время протекания процессов (с 9,5 дней до 1,9 дней).

Перепроизводство

- Сделано больше, чем требуется заказчикам
- Производство запущено раньше, чем требуется
- Избыточные мощности
- Преждевременный расход сырья

КЕЙС

ООО «Аэрозоль Новомосковск» (г. Новомосковск)

Производство парфюмерно-косметической продукции. В проекте — с декабря 2017 года.

На потоке наполнения аэрозольной продукции предприятие сократило объем незавершенного производства на 65%. Это удалось за счет организации работы минимальными партиями, сокращения времени переналадок оборудования и стандартизации операций. Общий эффект от оптимизации позволил увеличить выручку предприятия на 17% — с 3,4 до 4 млрд рублей. Сегодня ООО «Аэрозоль Новомосковск» реализует проект по оптимизации системы планирования производства и сокращению запасов готовой продукции на складах, прогнозируемый экономический эффект которого составляет не менее 90 млн рублей.

Избыточные запасы

- Запасы готовой продукции
- Запасы незавершенного производства
- Запасы сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих

КЕЙС

АО «Средне-Волжский Механический завод» (г. Самара)

Производство комплектующих для нефте- и газодобывающего оборудования. В проекте — с декабря 2017 года.

До реализации проекта транспортировка сырья и материалов между операциями осуществлялась с помощью погрузчиков. После простой перестановки оборудования и объединения операций предприятию удалось освободить 17% площади, исключить лишнюю транспортировку, что позволило снизить запасы незавершенного производства на 98% и повысить выработку сотрудника в пилотном потоке на 42%.

Ненужная транспортировка

- Нерациональное размещение мощностей
- Большое расстояние между производствами
- Отдаленность складов
- Издержки на перемещение материалов, инструментов, технологической оснастки

КЕЙС

АО «ИСКОЖ» (г. Нефтекамск)

Производство текстиля. В проекте — с декабря 2017 года.

Доставка клея на рабочие места позволила оптимизировать маршруты перемещения сотрудников. Это помогло сократить расстояния, которые проходит сотрудник во время смены на 90% (с 1200 до 120 метров), что способствовало увеличению средней выработки по участку выпуска плотов (с 2 до 4 шт).

Лишние движения

- Перемещение персонала
- Плохая эргономика
- Поиск инструментов
- Поиск документов

Ожидание

- Ожидание согласований, проверок, решений, очереди
- Наблюдение за оборудованием, работающем в автоматическом режиме

Избыточная обработка

- Избыточные согласования / утверждения / испытания / обработка деталей
- Работа с нуля вместо модификации готовых решений
- Наличие операций, не обязательных для изготовления конкретного продукта

Переделка / Брак

- Любые несоответствия требованиям заказчиков (внутренних или внешних)
- Затраты на устранение дефектов

КЕЙС

АО «Калужский турбинный завод» (г. Калуга)
 Производство турбинного оборудования. В проекте — с ноября 2018 года.

Из-за нерациональной организации логистических потоков механической и слесарной обработки в пролетах цеха образовывалась очередность при транспортировке. Детали простаивали, время протекания процессов (ВПП) увеличивалось. Благодаря компактизации участков и запараллеливания работ предприятию удалось расширить узкое место и сократить ВПП при изготовлении турбины на 72 часа. Прогнозный экономический эффект от оптимизации потока производства турбин гражданского назначения по итогам 2019 года составляет 13 млн рублей.

КЕЙС

ООО «Белгородский завод металлоизделий» (г. Белгород)
 Производство жестяной тары. В проекте — с октября 2018 года.

Предприятие покупает рулоны металла у металлоцентров, где для сохранности материал покрывают маслом. Еще недавно БЗМИ приходилось удалять масло путем прокаливания, иначе на металл было невозможно нанести покрытие. Прокалывание проводилось на основном оборудовании, что снижало его производительность. Предоставив поставщикам гарантии на покупку фиксированных объемов сырья и создав консигнационный склад, предприятию удалось исключить лишнюю операцию. Производительность линии выросла на 3–4%.

КЕЙС

ПАО «Лысьвенский завод эмалированной посуды» (г. Лысьва)
 Производство эмалированных изделий. В проекте — с июня 2018 года.

В процессе высокочастотной закалки (ТВЧ) 100% заготовок для эмалированных чайников получали забоины и вмятины. Оператору финишной автоматической линии приходилось исправлять заготовки. Благодаря организации системы склизов, исключающих падение горячих заготовок в тару, сразу после ТВЧ, большая часть продукции была переведена из класса «По техническим условиям» (ТУ) в высший сорт. Это способствовало росту выручки на 149 млн рублей.

КАК СОКРАТИТЬ ПОТЕРИ?

Конечно, каждое производство имеет свою специфику, и только глубокий анализ организации внутренних процессов может дать полное представление о существующих потерях и способах их устранения. Но есть универсальные управленческие методы, без которых невозможно создать эффективную производственную систему.

ОПРЕДЕЛИТЬ ЦЕЛЬ

Целеполагание – это базовый этап, который поможет сделать процесс изменений

осмысленным и структурным. Оценив текущее состояние производства, вы сможете определить целевой уровень экономических показателей и выделить наиболее важные направления для повышения эффективности. Как показывает опыт участников проекта, амбициозная цель может стать очень мощным стимулом улучшений и на уровне управления производством, и на уровне повседневной работы персонала.

ВЫЙТИ В ГЕМБУ (НА ПРОИЗВОДСТВО)

Только так, шаг за шагом исследуя производственную площадку, привлекая



к этому процессу специалистов производственных отделов: конструкторов, технологов, логистов, маркетологов, экономистов, можно составить объективную картину процесса.

ВИЗУАЛИЗИРОВАТЬ ПРОЦЕСС

Поиск узких мест должен начинаться с визуализации процессов. Для этой цели применяется картирование – универсальный инструмент анализа производственного процесса от поставщика до потребителя продукта, который позволяет посмотреть на производство как на последовательную цепочку операций и выявить причинно-следственные связи между каждым действием и результатом.

ВЫЯВИТЬ ПРОБЛЕМЫ ПРОЦЕССА

Выявить потери позволит простая фиксация и замеры параметров текущего производства по каждому участку – сколько времени в смену простаивает оборудование, сколько сотрудников работает в смену, каковы объемы запасов, время выполнения операций, сколько времени занимают переналадки, каков уровень дефектности операций и т.д.

НАЙТИ КОРЕНЬ ПРОБЛЕМЫ

Выявление корневых причин – универсальный метод управления, который позволяет выйти за рамки видимых симптомов проблемы и найти ее реальные первоисточники. Именно этот метод использовала главная героиня фильма «Москва слезам не верит» во время селекторной планерки. Самыми простыми ин-

струментами выявления корневых причин являются метод «5 почему» и диаграмма «Рыбья Кость».

ВЫБРАТЬ ИНСТРУМЕНТЫ

Бережливое производство располагает большим набором универсальных инструментов, эффективность которых доказана многолетней практикой. Каждое предприятие выбирает свое решение, исходя из целей и результатов проведенного анализа. А дальше многое зависит от того, был ли этот выбор осмысленным или формальным.

В действительности, потери сопровождают любой процесс. И в промышленном производстве и в офисной работе сотрудники совершают множество неэффективных действий, так как эти действия обусловлены или допускаются сложившейся организационной культурой компании. Очевидно, что выявлять потери, не имея культуры постоянной борьбы с потерями, крайне сложно. Как показывает практика, путь к бережливому производству всегда лежит через трансформацию культуры, определяющей модели поведения сотрудников. При этом олицетворением новой культуры становится именно руководитель. Если руководство предприятия не верит в декларируемые принципы и не стремится взять на себя роль лидера изменений в своем коллективе, изменения не приводят к результату. Эффективная производственная система направлена на исключение самой возможности потерь, а это достижимо, когда постоянные улучшения становятся потребностью руководителя и каждого сотрудника. ■



ПЕРВЫЕ НА ВОЛГЕ

Одно из предприятий первой волны — АО «Средне-Волжский механический завод». В число пилотных участников национальной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости» завод вошел в декабре 2017 года, а уже сегодня успешный опыт СВМЗ тиражируется на многих предприятиях за пределами региона.

Благодаря сокращению потерь за период участия в проекте заводу удалось повысить производительность труда на 16%, при этом на 5% снижена себестоимость продукции. Экономический эффект почувствовали на себе и сотрудники предприятия — на 20% выросла заработная плата операторов пилотного потока.

Средне-Волжский механический завод основан в 2006 году. Сегодня это одно из крупнейших предприятий Самарской области, продукция которого востребована среди компаний нефте- и газодобывающей промышленности не только в России и странах ближнего зарубежья, но и за океаном. Предприятие с высоким экспортным потенциалом заинтересовано в дальнейшем расширении рынка сбыта и номенклатуры выпускаемого оборудова-

ния, поэтому решение об участии в нацпроекте для руководства предприятия стало осознанным и стратегически важным шагом.

В качестве пилотного потока участники проекта выбрали производство корпусов кумулятивного заряда (ЗПК) — изделие применяется при геофизических работах. На старте проекта потребность заказчика на 25% превышала объем выпуска продукции. Но наращивание объемов производства корпусов ЗПК влекло за собой высокие риски срыва сроков и возможные финансовые потери. Поэтому улучшения в первую очередь были направлены на сокращение времени протекания процессов. За счет оптимизации производственных площадей, исключения лишних операций

«Есть прямая зависимость между повышением производительности труда и уровнем конкурентоспособности наших промышленных компаний, развитием экономики всего региона. По предварительным оценкам, 250 предприятий Самарской области соответствуют критериям отбора для участия в нацпроекте «Производительность труда и поддержка занятости». Все они должны подключиться к проекту, и я уверен, что успешный опыт первой волны участников станет стимулом для новых предприятий. На сегодняшний день подали заявки более 30 предприятий. В наших планах до конца 2019 года вовлечь 50 участников. Это необходимо, чтобы общий кумулятивный эффект сработал на экономику региона в целом. Успех проекта и на федеральном и на региональном уровне во многом зависит от руководителей и собственников предприятий, от их вовлеченности в изменения и желания рассказывать о своих достижениях, тиражировать успешные практики».



ДМИТРИЙ АЗАРОВ,
губернатор
Самарской области

и создания потока единичных изделий по итогам пилотного этапа предприятие вышло на производственные показатели, которые впечатлили не только самих сотрудников СВМЗ, но и всех участников нацпроекта. Сегодня разработанные решения применяются на других производственных участках.

На сегодняшний день СВМЗ — одно из немногих предприятий, которое использует почти все предусмотренные национальным проектом меры государственной поддержки. Предприятие подало заявку на привлечение целевого займа под 1% в Фонде развития промышленности, а также вошло в число участников программы поддержки занятости. Сотрудники СВМЗ прошли обучение по программе экспортного акселератора и уже применяют полученные знания в работе с новыми зарубежными партнерами.

ПЕРВАЯ «ФАБРИКА ПРОЦЕССОВ»

В апреле на базе СВМЗ запущена первая «Фабрика процессов», созданная по стандартам Федерального центра компетенций в сфере производительности труда. Подобные учебные площадки — эффективный формат обучения принципам бережливого производства, который уже несколько лет развивается в таких крупных компаниях, как Toyota, КАМАЗ, Росатом и др. Первыми участниками «Фабрики процессов» СВМЗ стали руководители самарских предприятий и сотрудники региональных министерств. На несколько часов им предстояло перевоплотиться в работников завода, перед которыми стоит реальная производственная задача — наладить выпуск изделия «Головка инициирующая с автоотцепом». Если на старте игры объем и сроки производства казались участникам нере-

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель
Сокращение времени протекания процессов, мин.	6300	6
Сокращение запасов в потоке, шт.	54000	1300
Выработка, шт./чел. в смену	220	314
Рост производительности — 40%		

Результаты пилотного потока (по итогам 6 месяцев)



НИКОЛАЙ ЛИПЧЕНКО,
генеральный директор
АО «СВМЗ»

«Я интересуюсь методиками повышения производительности труда более двух лет. Я бывал на разных предприятиях, в том числе и зарубежных, и действительно отмечал, что наши зарубежные партнеры работают быстрее, — говорит генеральный директор АО «СВМЗ» Николай Липченко. — Узнав о старте федеральной программы по повышению производительности труда в декабре 2017 года, я подал заявку. Было необходимо собрать команду, обучить сотрудников, выбрать пилотный участок и подготовить проект, по которому начнется оптимизация производства. По итогам 6 месяцев мы достигли серьезных результатов по всем производственным показателям, что позитивно отразилось на экономике предприятия в целом — за 2018 год рост прибыли составил около 6%. Для нас это очень хороший показатель. Но мы не останавливаемся на достигнутом. Сегодня параллельно с производственными потоками мы оптимизируем офисные процессы — в первую очередь, документооборот, сроки заключения контрактов и выполнения заказов».



АО «СВМЗ» —
лидер нацпроекта

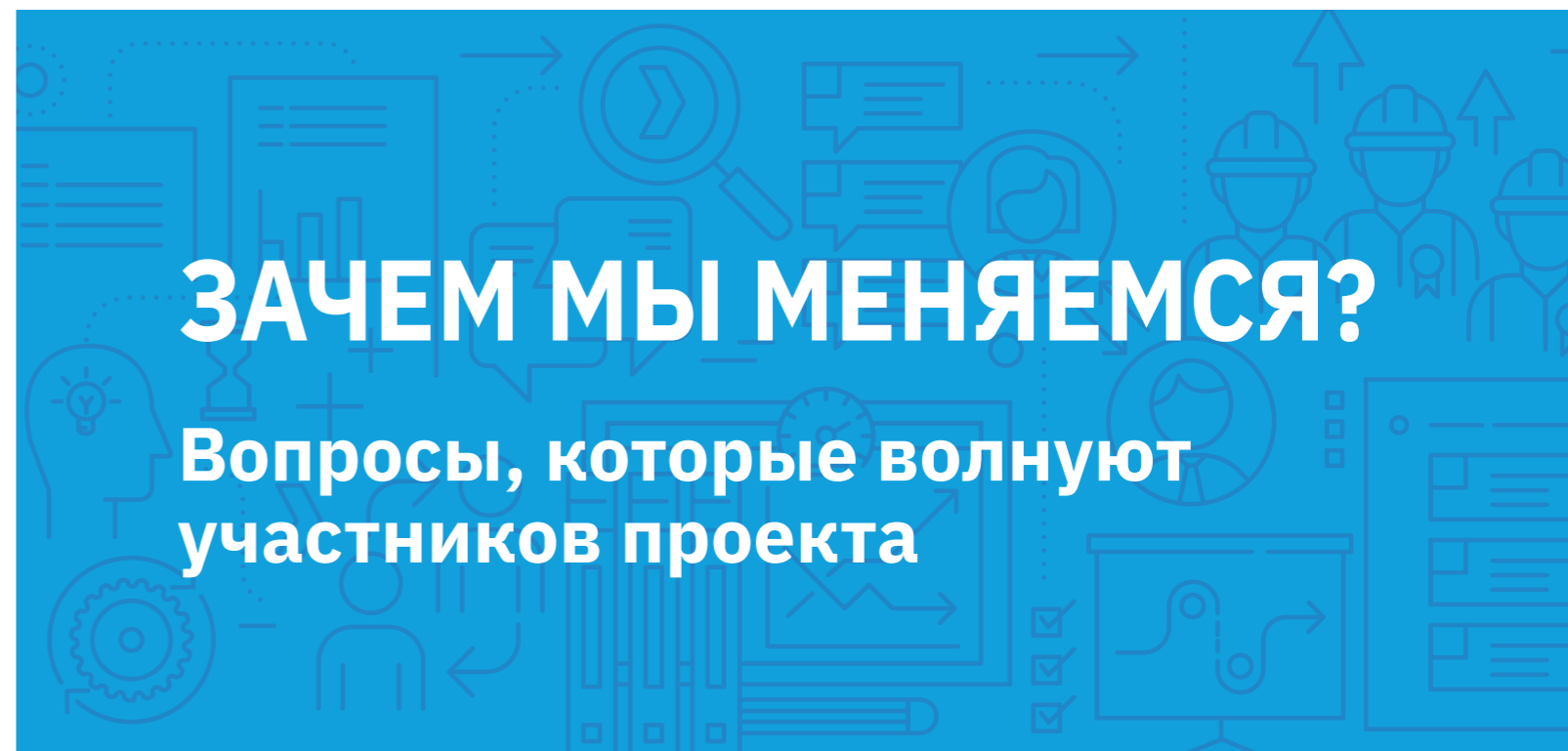
99%

по сокращению времени
протекания процессов

альными, то в процессе им удалось найти решения, которые помогли выполнить поставленный план. Для этого потребовалось перестроить производственную линию, сократить рабочую площадь и перераспределить роли внутри команды, а именно — применить принципы и инструменты бережливого производства.

Опыт пилотной «Фабрики процессов» будет использован другими предприятиями по всей стране. В планах на этот год — за-

пуск 36 учебных площадок. А к 2024 году «Фабрики процессов» появятся во всех регионах-участниках нацпроекта, что позволит обучить методикам повышения производительности 23 000 специалистов. ■



ЗАЧЕМ МЫ МЕНЯЕМСЯ?

Вопросы, которые волнуют участников проекта

Одно из условий успешной реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» — широкая информационная поддержка на местах. Каждый месяц к нацпроекту подключаются более 30 новых предприятий. На этапе старта и у руководителей, и у сотрудников возникает много вопросов об условиях участия в проекте, задачах персонала и возможностях, которые открываются перед предприятием и сотрудниками.

В этой рубрике Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда (ФЦК) отвечает на вопросы, которые чаще всего звучат на предприятиях во время стартовых совещаний.



Зачем наше предприятие вступило в нацпроект «Производительность труда и поддержка занятости»?

Участие в проекте — это возможность стать площадкой для реализации передовых методик повышения производительности труда за счет внутренних ресурсов, которые позволили многим мировым компаниям преодолеть кризис, выйти на устойчивый рост ключевых экономических показателей и стать высоко конкурентоспособными в своей нише.

При поддержке экспертов ФЦК руководители и персонал предприятий обучатся основам бережливого производства, смогут применить свои знания в пилотном потоке и тиражировать успешный опыт на все производство. По итогам участия в проекте предприятие должно продемонстрировать рост производительности труда на 30% за три года. Это показатель здоровой экономики предприятия, где сокращены лишние запасы и эффективно используются производственные площади и мощности, оптимизированы сроки протекания процессов и максимально использован профессиональный потенциал сотрудников. Все эти преобразования — прямые предпосылки для повышения заработной платы сотрудников, что уже доказывает опыт участников проекта.

Кроме того, после успешного прохождения оценки в ходе участия в проекте, предприятие может подать заявку на получение целевого финансирования от Фонда развития промышленности (1%-й займ).



Как долго будет разворачиваться проект, насколько масштабными будут изменения?

Изменения затронут все сферы деятельности предприятия, потому что невозможно получить результат, улучшив лишь один поток. Процесс непрерывных улучшений — это не временный проект, это то, что становится философией компании, ее неотъемлемой частью, поэтому он не остановится с закрытием пилотного проекта и должен тиражироваться на все направления работы предприятия на постоянной основе.



Придется ли мне овладеть новыми знаниями, навыками? Получится ли у меня?

В течение проекта все участники под руководством экспертов ФЦК будут осваивать новые методы работы, получать знания о бережливом производстве. Это позволит сотрудникам повысить свои профессиональные компетенции и расширить возможности для карьерного роста. В дальнейшем на предприятии появятся внутренние тренеры, которые продолжат обучать сотрудников. И этот подход гарантирует успех для абсолютного большинства участников изменений.



Что даст участие в проекте сотрудникам?

Изменения сделают рабочий процесс более эффективным, но при этом менее утомительным и более структурированным для сотрудника. Это станет возможным за счет правильной организации рабочего пространства, исключения лишних операций и оптимизации маршрутов передвижения по производствен-

ной площадке. Рабочее место каждого сотрудника станет более удобным, сократится время поисков и ожидания нужных деталей, комплектующих, документов и т.д. Сотрудники станут участниками процесса постоянных улучшений, смогут высказывать свои предложения и идеи, развивать новые компетенции, оптимизировать процессы для собственного комфорта и повышения своей производительности.



В чем заключаются изменения? Какие области деятельности предприятия они затронут?

В первую очередь, изменения направлены на оптимизацию производственных процессов — процессы станут эффективнее, быстрее, проще и дешевле. В целом, изменения должны затронуть все направления деятельности предприятия — в производстве, управлении затратами, управлении персоналом, управлении запасами, логистике, обслуживании оборудования и др. В идеале, культура непрерывных улучшений должна стать культурой предприятия.



Что потребуется от каждого сотрудника при реализации проекта по повышению производительности труда?

Персонал предприятий будет активно вовлекаться во все процессы изменений, чтобы выявлять и анализировать проблемы и неэффективные действия в текущем производственном процессе. Важно, чтобы предложения по улучшениям поступали именно от сотрудников, так как они владеют всей необходимой экспертизой и лучше всех разбираются в тонкостях выполняемой работы. Сегодня на предприятиях-участниках создаются рабочие группы для обсуждения существующих проблем и идей по повышению эффективности производства.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ
РФ



БУДУЩЕЕ РОССИИ
НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПОРТАЛ «БУДУЩЕЕ РОССИИ. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ»

- ✓ ПОСЛЕДНИЕ НОВОСТИ НАЦПРОЕКТОВ
- ✓ ИНТЕРВЬЮ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ВЛАСТИ
- ✓ СТАТИСТИКА И КЛЮЧЕВЫЕ ЦИФРЫ ПО РЕГИОНАМ
- ✓ МНЕНИЕ ВЕДУЩИХ ЭКСПЕРТОВ