

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА»

НОВОСТИ

Как повысить конкурентоспособность
российских предприятий в условиях
глобальных вызовов / 10

НОВОСТИ

Стратегическое партнерство:
ФЦК заключил три соглашения
о сотрудничестве в рамках форума / 22

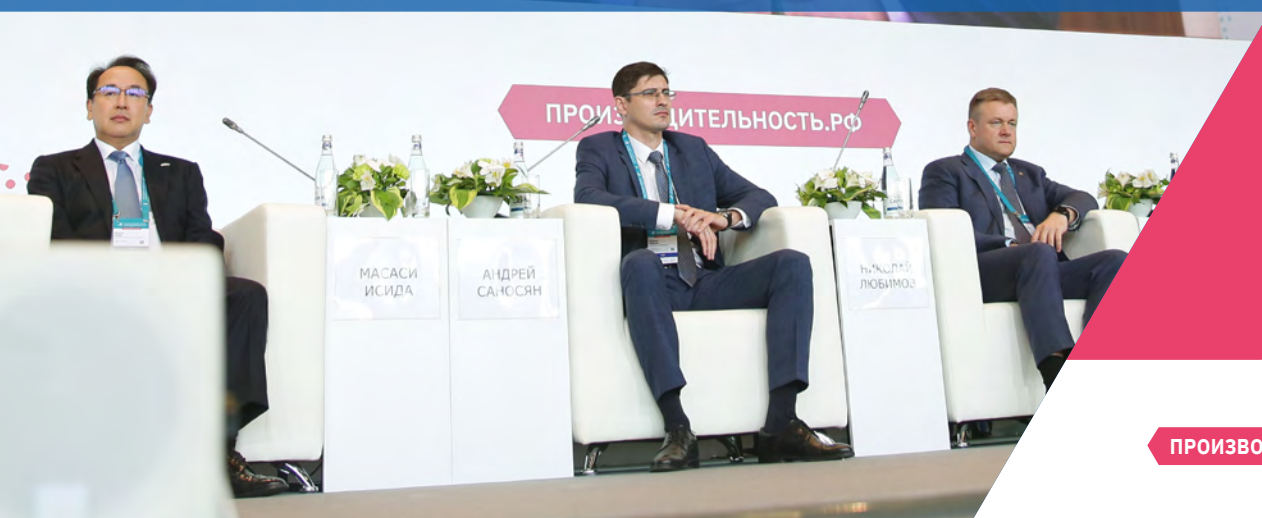
ИНТЕРВЬЮ

Масаси Исида:
«Мы исключаем потери
из производственного
процесса» / 20



Тема номера:

ИТОГИ ФОРУМА «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ 360»





Дорогие коллеги!

Площадка форума «Производительность 360» вновь объединила людей, которые не привыкли останавливаться на достигнутом и всегда ставят перед собой амбициозные цели.

Национальный проект «Производительность труда» стал ответом на те вызовы, которые преподносит нам время. Государство понимает важность и необходимость инвестиций в бизнес, который имеет понятные и долгосрочные планы развития. Поэтому нацпроект расширил свою экспертизу, включив сферу торговли, и предоставил крупным компаниям расширенную адресную поддержку.

Федеральный форум «Производительность 360» уже стал главной площадкой в стране по обмену лучшими практиками по повышению эффективности. Представители компаний-участников и органов исполнительной власти получили уникальную возможность делиться накопленным опытом и генерировать новые совместные решения.

Благодарю всех участников за то, что вместе мы придали новый импульс к развитию в стране новой производственной культуры непрерывных улучшений! О ключевых сессиях, награждении лучших проектов и подписании новых соглашений читайте в новом выпуске журнала «Производительность.РФ».

Берегите себя и не болейте!

НИКОЛАЙ СОЛОМОН,
Генеральный директор
Федерального Центра Компетенций



На третьем федеральном форуме «Производительность 360» собралось немало первопроходцев активно развивающегося движения по повышению производительности труда. Оно уже охватило большую часть страны — бережливое производство осваивают компании из 68 регионов. Это более 2500 предприятий, многие из которых благодаря национальному проекту «Производительность труда» в буквальном смысле начинают с чистого листа и создают собственные производственные системы.

И это не предел. Еще около 4000 отечественных компаний смогут повысить свою эффективность, получив поддержку государства и поверив в культуру непрерывных улучшений. Для предприятий нацпроект открывает возможность повысить конкурентоспособность производимых товаров и оказываемых услуг. Причем как в России, так и за рубежом.

За прошедшие три года появилось большое количество успешных примеров, когда компании благодаря бережливым технологиям расширяются, чтобы достичь новых высот и выйти на новые рынки. У предприятий появляется возможность создавать современные и хорошо оплачиваемые рабочие места. И наша задача — активнее тиражировать этот опыт.

Серьезные достижения компании невозможны без участия и вовлечения сотрудников. Проект успешен, когда он человекоцентричен. Когда человек совмещает свои цели и цели компании, частью которой он является. Именно от сотрудников должно исходить минимум 70 % предложений по повышению производительности труда. Люди должны поверить в то, что на их производствах есть серьезный потенциал к улучшениям, а происходящие изменения положительно скажутся на условиях труда и заработной плате.

При этом идеей изменения сознания должны заражать людей первые лица компании. Как когда-то учил технический директор корпорации «Тойота» г-н Нампати Хаяси, система будет развиваться только в том случае, если руководитель компании этим болеет, если он сам ежедневно выходит на производство и видит, как деталь передается от одного станка к другому.

Главное — не забывать, что система повышения производительности труда — это не регламент, приказами она не тиражируется. Это работа по изменению сознания людей, которая требует времени.

Желаю нам продуктивной работы и больших успехов в повышении производительности труда!

СЕРГЕЙ КИРИЕНКО,
первый заместитель руководителя Администрации Президента РФ

КОМПЛЕКСНОЕ РЕШЕНИЕ

Удобный документооборот

ПЛАТНАЯ УСЛУГА

- 1 Единая база документов**
 - исключит дублирование
 - оптимизирует обмен информацией
 - снизит риски потери
- 2 Экономия трудозатрат**
 - сократит время на создание, хранение, обработку и поиск документов
 - минимизирует ошибки
 - позволит дистанционно подписывать документы
- 3 Удобная и прозрачная работа с документацией**
 - выстроит контроль на каждом этапе документооборота
 - увеличит скорость согласования и утверждения
 - создаст эффективную систему отчетности

Уникальная услуга от профессиональных консультантов по внедрению улучшений в сфере производительности труда и экспертов в области ИТ и документооборота



ПОДАТЬ
ЗАЯВКУ
НА УСЛУГУ

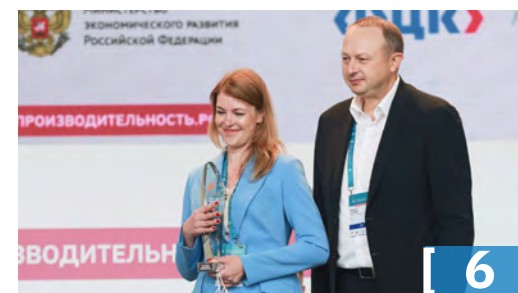
РЕЗУЛЬТАТ

**Проще формировать,
согласовывать,
хранить, отправлять
и получать документы**

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

№ 9 Июль 2021

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ



Названы лучшие участники нацпроекта «Производительность труда»

ИНТЕРВЬЮ



Масаси Исида: «Мы исключаем потери из производственного процесса»

НОВОСТИ



Как повысить конкурентоспособность российских предприятий в условиях глобальных вызовов

НОВОСТИ



Стратегическое партнерство: ФЦК заключил три соглашения о сотрудничестве в рамках форума

ТЕХНОЛОГИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА



Секреты успеха от экспертов форума

ИНТЕРВЬЮ



Эмилия Агеева: «За три месяца производительность увеличилась на 400 процентов»

НАЗВАНЫ ЛУЧШИЕ УЧАСТНИКИ НАЦПРОЕКТА «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА»

В рамках федерального форума «Производительность 360» традиционно проходит церемония награждения лучших участников национального проекта «Производительность труда». Этот год не стал исключением. В восьми номинациях были отмечены предприятия и регионы, показавшие наилучшие результаты по итогам 2020 года.

Лучшим региональным центром компетенций стал РЦК Удмуртской Республики. Он является лидером по таким ключевым показателям, как создание потоков-образцов, укомплектованность штата, выполнение планов по охвату предприятий и количеству завершённых проектов, а также уровню удовлетворенности работой РЦК.

В номинации «Самый активный регион» победила Республика Татарстан. По итогам 2020 года Татарстан с опережением выполнил основные показатели национального проекта. Вместо плановых 89 предприятий было вовлечено в работу 104 компании. Основам бережливого производства обучено в 1,5 раза больше человек (план – 1014, факт – 1592), чем планировалось.

Лидер по оптимизации запасов



Лидером по оптимизации запасов стало предприятие «ТамбовСтройМеханизация». Компания входит в тройку крупнейших организаций Тамбовской области, занимающихся содержанием и ремонтом автомобильных дорог. На предприятии работают более 200 человек, в распоряжении которых 150 единиц спецтехники. Компания смогла в короткие сроки более чем в 3 раза (с 222 до 70 дней) сократить оборачиваемость запасов. В том числе благодаря участию в национальном проекте «Производительность труда» выручка на предприятии увеличилась в два раза — с 428 до 805 млн рублей.

В рамках проекта были проведены инвентаризация складов и анализ закупочных процедур предприятия. Так были выявлены основные проблемы и разработаны мероприятия по их устранению. Например, предприятие закупало строительные материалы впрок. При этом со склада они списывались несвоевременно. Другая проблема — невостребованные в производстве материалы. Реализованные мероприятия помогли компании высвободить более 200 млн рублей.



Лидер по сокращению времени протекания процесса

Лидером по сокращению времени протекания процесса стало предприятие «ПК ДСУ» — один из крупнейших производителей асфальтобетона и нерудных строительных материалов Красноярского края. Коллектив компании — 150 человек, выручка — 1,5 млрд рублей. Предприятие в 15 раз (с 876 до 60 дней) сократило время протекания процесса производства 25 тонн материалов для строительства автомобильных дорог. Теперь предприятие может дополнительно выпускать до 90 тысяч тонн асфальтобетона в год — это примерно 400 млн рублей дополнительной выручки в год.

Чтобы достичь такого результата, на предприятии в два раза повысили общую эффективность оборудования. Например, предприятие освоило выпуск роликов, которые используются на конвейере. Раньше, если они выходили из строя, производственная линия останавливалась, пока не приобретались новые. Также были введены графики приема пищи, чтобы не останавливать технику во время обеда сотрудников. Компания отказалась от использования песчано-гравийной смеси — годного камня в ней было меньше четверти. Руководство компании, по рекомендации экспертов ФЦК, открыло собственный карьер и теперь самостоятельно дробит скальную породу. Выход годного камня увеличился в четыре раза — с 23 до 98%.



ООО «ТамбовСтрой-Механизация»



Тамбовская область

ПИЛОТНЫЙ ПОТОК:
содержание автодороги Москва — Волгоград, участок МУ 4 «Тамбов»

ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАПАСОВ, ДНИ:
в 3 раза (222→70)



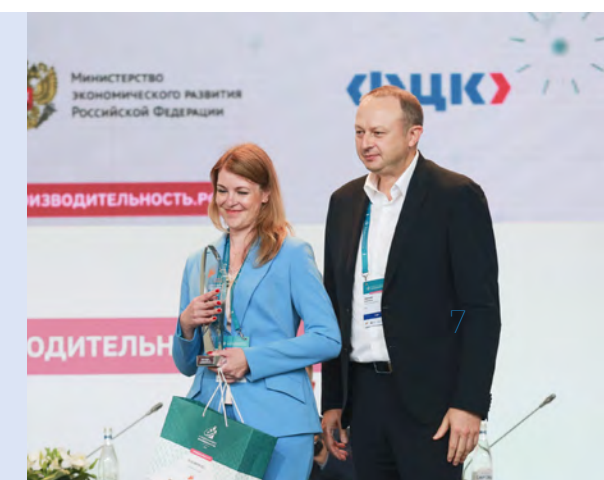
ООО «ПК ДСУ»



Красноярский край

ПИЛОТНЫЙ ПОТОК:
линия рассева и дробления
нерудных материалов

СОКРАЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ
ПРОТЕКАНИЯ ПРОЦЕССА, ДНИ:
в 15 раз (876→60)



Лидер по увеличению выработки



Лидером по увеличению выработки стало предприятие «Бакулин Моторс Групп». Компания из Владимирской области производит автобусы под маркой «Волгабас» и выпускает комплектующие для них. Численность коллектива — более 380 человек, выручка — более одного млрд рублей. Предприятие в 4 раза (с 1 до 4 шт/мес) увеличило выпуск модуля крепления передней подвески автобуса. Модуль является элементом каркаса кузова автобуса, который поставляется французским партнерам по контракту. Для компании это перспективное направление. Заказ был получен в условиях падения спроса

на традиционную линейку автобусов. По результатам проекта увеличение выручки составило более 20 %.

Чтобы достичь такого результата, предприятие сократило время перехода с одного вида продукции на другой. Дополнительно задействовано ранее не использующееся оборудование для сварки и механической обработки деталей. На предприятии введены стандарты, исключившие ошибки операторов из-за неправильного выбора деталей для сварки. Эти мероприятия помогли на 20 % повысить эффективность работы оборудования.



ООО «БМГ»



Владимирская область

ПИЛОТНЫЙ ПОТОК:

изготовление модуля крепления передней подвески U149171AG автобуса IT3

УВЕЛИЧЕНИЕ ВЫРАБОТКИ, ШТ/МЕС:

в 4 раза (1→4)



ООО «Завод СпецАгрегат»



Челябинская область

ПИЛОТНЫЙ ПОТОК:

сборка снегоуборщиков шнекороторных

РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА, ТЫС. РУБ. (ДОБАВЛЕННАЯ СТОИМОСТЬ НА ЧЕЛОВЕКА В ГОД):
в 2,5 раза (602→1507)



Лучшая практика повышения производительности



Лучшей практикой повышения производительности стало типовое решение «Повышение производительности труда на участке укладки гофрированного картона», опубликованное в «Базе знаний» ИТ-платформы «Производительность.РФ».

Лучшая практика основана на опыте трех компаний и потенциально может быть востребована на более чем 1500 отечественных предприятий, связанных с производством упаковки из гофрированного картона.



ТИПОВОЕ РЕШЕНИЕ:

«Повышение производительности труда на участке укладки гофрированного картона»



ООО «Медовый дом»



Новгородская область

СОКРАЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ ПРОТЕКАНИЯ ПРОЦЕССА ЗАКАЧКИ МЕДА ИЗ БОЧКИ, С
в 3 раза (258→80)

Лучшее предложение по улучшению

В номинации «Лучшее предложение по улучшению» победила компания из Новгородской области «Медовый дом». Главный технолог предприятия предложил создать новый механизм выгрузки меда из бочек. Используя силу гравитации, он позволяет

в 3 раза (с 258 до 80 с) быстрее перекачивать мед из бочек в специальную емкость для дальнейшей фильтрации и фасовки сладкого продукта. Экономический эффект от этого предложения по улучшению оценивается предприятием в 15 млн рублей в год.



КАК ПОВЫСИТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ



Более 1300 человек из 50 регионов страны посетили III Федеральный форум «Производительность 360», который прошел в Нижнем Новгороде с 15 по 16 июня. Его участниками стали руководители крупных компаний и представители органов исполнительной власти со всей страны. Организаторами мероприятия выступили Министерство экономического развития РФ и Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда (ФЦК).

Ключевым событием форума стало пленарное заседание. Оно было посвящено реализации национального проекта и его развитию. Спикерами пленарного заседания выступили министр экономического развития РФ Максим Решетников, генеральный директор ФЦК Николай Соломон, губернатор Рязанской области Николай Любимов, генеральный директор WorldSkills Russia Роберт Уразов и исполнительный вице-президент филиала

ООО «Тойота Мотор» в Санкт-Петербурге Масаси Исида, заместитель губернатора Нижегородской области Андрей Саносян.

В ходе своего выступления министр отметил ключевое значение нацпроекта для развития бизнеса в России, а также положительную динамику по росту производительности в стране. По его словам, в рамках национального проекта «Производительность труда» планируется создать



ежегодный рейтинг регионов-участников. Это позволит более эффективно отслеживать ход реализации нацпроекта, а победитель рейтинга получит право на проведение следующего форума «Производительность 360».

«Считаю, выстроенная система нацпроекта, растущее число участников, накопленные успешные практики уже позволяют нам запустить свой рейтинг регионов, наиболее активно и эффективно участвующих в мерах господдержки», — заявил министр экономического развития РФ Максим Решетников.

Как добавил в своем выступлении генеральный директор ФЦК Николай Соломон, в стране уже создано движение по повышению производительности труда. Его участниками являются более 2,5 тысячи предприятий. Основная цель проекта — изменить культуру и отношение каждого сотрудника к своей работе.

«Наши эксперты — как психологи. Они знают, как сломать первое сопротивление и убедить людей, что бережливое производство работает», — рассказал Николай Соломон. — Довольно быстро

сотрудники начинают понимать, что проект направлен на улучшение их условий труда, рост заработной платы. Они начинают подавать предложения по улучшениям, многие из которых значительно повышают эффективность работы».

Об опыте реализации проекта в своем регионе и высокой важности работы экспертов ФЦК в других субъектах на пленарном заседании рассказал губернатор Рязанской области Николай Любимов. По его словам, сегодня эффективность повышают 70 рязанских предприятий. Инструменты бережливого производства также внедряются и в социально значимых сферах.

«Недостаточно работать только с предприятиями. Бережливые технологии надо внедрять везде — в медицине, образовании. Мы начали двигаться именно в этом направлении. Это непросто, нужно менять сознание людей. Но когда они видят результаты — начинают относиться к этому с пониманием», — отметил Николай Любимов.

Генеральный директор WorldSkills Russia Роберт Уразов в свою очередь рассказал



о подготовке высококвалифицированных кадров в рамках национального проекта. Когда производительность электромонтажников, фрезеровщиков, сварщиков и других специалистов возрастает в несколько раз.

«Это можно сравнить с тем, что, например, Илон Маск планирует запустить ракету на Марс, а для «Формулы-1» выпускаются гоночные автомобили. При этом задача ведь не полет или гоночный автомобиль, а создание технологий.

То же самое и в нашем случае. Когда мы «изготавливаем» чемпиона, мы создаем те технологии подготовки, которые позволяют быть более производительными», — отметил генеральный директор WorldSkills Russia Роберт Уразов.

Своим опытом работы с бережливым производством поделился в ходе дискуссии исполнительный вице-президент филиала «Тойота Мотор» в Санкт-Петербурге Масаси Исида. Он рассказал о сотрудничестве компании с ФЦК, которое состоит из двух



«Мы создали движение по повышению производительности труда. На ИТ-платформе «Производительность.РФ» зарегистрировано уже более 11 тысяч предприятий. Они активно пользуются лучшими практиками и методиками из нашей «Базы знаний», электронными курсами Академии производительности ФЦК.

Следующий шаг цифровизации — создание экосистемы. С ее помощью мы хотим предложить российским предприятиям коробочные решения, которых очень много сегодня на рынке в самых разных сегментах, предварительно проверив их на себе».

НИКОЛАЙ СОЛОМОН, генеральный директор ФЦК

«Состоялся большой форум, обсуждали итоги реализации национального проекта «Производительность труда» в 2020 году и как он идет уже в этом году. Несмотря на сложное время, несмотря на ковид, на форуме зафиксировали, что национальный проект не потерял темпов.

В прошлом году дополнительно тысяча предприятий вошла в национальный проект. Общее число предприятий, которые сейчас работают с региональными центрами компетенций, с Федеральным Центром Компетенций, самостоятельно реализуют мероприятия по росту производительности труда, достигло 2600. Большие коллективы в это вовлечены. Обучено несколько десятков тысяч работников, руководители предприятий, менеджмент».

МАКСИМ РЕШЕТНИКОВ, министр экономического развития РФ



направлений. В рамках первого — проходит обучение и развитие текущих лидеров российских производственных предприятий в производственной системе «Тойота» (TPS). В рамках второго — создание модельных линий на базе предприятий через практическое внедрение TPS.

«Я уверен, что постоянный открытый обмен опытом в рамках сотрудничества с ФЦК позволит повысить вклад компании «Тойота» в национальный проект. Также это станет отличным примером того, как системный подход к повышению производительности труда позволяет увеличить конкурентоспособность и повысить эффективность предприятий в России», — отметил на форуме исполнительный вице-президент филиала «Тойота Мотор» в Санкт-Петербурге Масаси Исида.

Заместитель губернатора Нижегородской области Андрей Саносян подвел итог, отметив, что регион входит в тройку лидеров, которые в рамках нацпроекта показывают наибольшую эффективность. Поэтому место для форума выбрано не случайно.

«В дополнение к федеральным мерам поддержки у нас действует региональная субсидия для участников нацпроекта на обновление оборудования. Для компаний, которые по объему выручки не достигли показателей, позволяющих участвовать в нацпроекте, действует программа «Доразвивание», позволяющая также начать активно вести работу над повышением производительности труда», — подчеркнул заместитель губернатора Нижегородской области Андрей Саносян.

Пленарное заседание стало одним из главных событий форума, после которого дискуссии продолжились, как в главном зале, так и на других площадках. ■



ОТРАСЛЕВЫЕ ЦЕНТРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ В ГОСКОРПОРАЦИЯХ И КРУПНОМ БИЗНЕСЕ: ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ



В рамках нацпроекта «Производительность труда» правительство РФ ставит перед госкорпорациями и крупными компаниями с госучастием задачу по созданию собственных отраслевых центров компетенций (ОЦК). Их главная задача — стать агрегатором практик и методик повышения операционной эффективности, применения инструментов бережливого производства в конкретной отрасли.

На форуме «Производительность 360» состоялась тематическая сессия. В ходе дискуссии представители госкомпаний и федеральной власти обсудили различные модели построения ОЦК, их цели и задачи, подходы по тиражированию лучших практик. Представители госкорпораций поделились своим опытом повышения операционной эффективности.

В качестве спикеров выступили директор департамента производительности и эффективности Минэкономразвития РФ Александр Молодцов, генеральный директор ФЦК Николай Соломон, заместитель генерального директора по развитию производственной системы ГК «Росатом» Сергей Обозов, директор по операционной эффективности, начальник департамента по экономике ОАО «РЖД» Владимир

Гапонько, старший вице-президент — финансовый директор ПАО «Ростелеком» Сергей Анохин и исполняющий обязанности председателя правления «МСП Банк» Петр Засельский.

«Работа в рамках нацпроекта — это формирование ядра лучших практик, но крайне важно эти практики не только создавать, но и тиражировать, масштабировать. Ведь нам нужно получить эффект от нацпроекта на всю страну, на все предприятия. Это будет возможно только тогда, когда крупные компании с госучастием и мощные госкорпорации станут системно работать в направлении роста своей производительности и эффективности», — заявил Александр Молодцов.

Он также сообщил, что две ключевые госкорпорации — «Росатом» и «РЖД» — уже нарабатывали практики в сфере производительности труда. При этом «Росатом» занимается развитием своей производственной системы уже 12 лет. В том числе за это время создан ОЦК, сейчас это старейший ОЦК в стране.

Как отметил в своем выступлении Сергей Обозов, миссия ОЦК — распространить опыт использования бережливых техно-

«РЖД» сегодня:

Свыше **47%** грузооборота всей транспортной системы России

25% пассажирооборота всей транспортной системы России

Более **370 млрд руб.** налоговых и страховых взносов

600 тысяч сотрудников по всей стране

логий в стране, работать в направлении производительности с поставщиками и подрядчиками. «Росатом» сегодня в обязательном порядке включает условие для своих партнеров по реализации мероприятий производственной системы при заключении контрактов с корпорацией.

«Крайне важно создавать культуру улучшений именно на производстве. В 2015 году мы поймали себя на том, что наши лидеры внедрения производственной системы чуть не превратились в чиновников. Отчетность, цифры, бумаги буквально заперли их в кабинетах, — сказал Сергей Обозов. — Мы стали вести хронометраж их работы, отслеживать, сколько времени они проводят «в поле», а сколько в офисе. И выявили, что оптимально 80% времени лидеры должны находиться на площадке и не больше 20% тратить на офисные дела».

О влиянии госкорпораций на развитие производственных систем в стране и значении для экономики России таких предприятий говорил Владимир Гапонько.

«РЖД — одна из крупнейших корпораций в России, которая оказывает большое влияние на экономику всей страны. Поэтому мы понимаем, почему основной и единственный акционер — государство — уделяет такое пристальное внимание нашей эффективности. Для того чтобы работать эффективно, мы должны достигать баланса интересов всех участников перевозочного процесса и транспортного рынка: государства, клиентов, поставщиков и подрядчиков, наших сотрудников. Достигнуть этого можно, только имея проработанную стратегию. Неотъемлемая ее часть — долгосрочная оптимизационная программа. По результатам общения с ФЦК в РЖД создано новое подразделение, которое будет нашим ОЦК в части производительности труда», — сказал Владимир Гапонько.

Об особенностях роста производительности труда на рынке телекоммуникационных услуг рассказал Сергей Анохин.

«Мы видим, что в последние годы люди отказываются от стационарных телефонов. Но есть ряд ограничений. Например, если в каком-то селе из 100 клиентов телефоном пользуются только пять, то мы не можем «обрезать» телефонную станцию на 95 процентов. Она должна работать полностью, а бригады — обслуживать инфраструктуру. Линейного сокращения затрат вместе с уменьшением выручки не происходит. Это отдельный для нас вызов по синхронизации доходов и расходов и работы с производительностью труда», — уточнил Сергей Анохин.

Подытожил обсуждение создания ОЦК в рамках профильной сессии Николай Соломон, генеральный директор ФЦК. По его словам, успех реализации проектов по повышению производительности труда и созданию ОЦК полностью зависит от первого лица предприятия, его вовлеченности и понимания необходимости изменений.

«Набор людей на предприятие, назначение на ответственные должности и даже назначение на генерального директора должны быть увязаны с наличием собственных проектов по выстраиванию производственной системы. Другого выхода нет, — подчеркнул Николай Соломон. — Образованием, которое мы получаем в школе или вузе, производственные потери не устранить. Нужны дополнительные знания, навыки и практика, которые помогают по-другому посмотреть на процесс, увидеть, где можно сэкономить и как». ■



ЛИДЕРЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ: ТРАНСЛЯЦИЯ ЛУЧШИХ ПРАКТИК



Участники III Федерального форума «Производительность 360» получили возможность познакомиться с лучшими практиками формирования производственной культуры. Своими кейсами поделились представители передовых российских компаний с наиболее развитыми производственными системами. Акцент был сделан на отраслевой специфике, механиках и принципах развития производства, вовлечении всех сотрудников предприятия в новую культуру непрерывных улучшений.

Экспертами в профильной сессии выступили руководитель Центра развития системы управления операционной деятельностью ПАО «Газпром нефть» Евгений Булгаков, заместитель генерального директора по развитию производственной системы ГК «Росатом» Сергей Обозов, первый заместитель генерального директора концерна «Калашников» Михаил Ненюков, председатель комитета развития производственной системы ПАО «КАМАЗ» Игорь Малясёв и руководитель комитета по бережливому производству компании «ТЕХНОНИКОЛЬ» Татьяна Бертова.

Партнер национального проекта «Производительность труда» корпорация

«ТЕХНОНИКОЛЬ» внедряет инструменты и методики бережливого производства более 10 лет. По словам Татьяны Бертовой, компания развивает собственную производственную систему, ориентируясь на клиента.

«Мы хотим производить не только качественный продукт, но мы еще его хотим производить по доступным ценам. Поэтому мы занимаемся поиском и устранением потерь», — добавила **Татьяна Бертова**. — В модели производственной системы «ТЕХНОНИКОЛЬ» центральная, ведущая роль отводится именно сотрудникам. Все начинается с создания культуры безопасности».

Михаил Ненюков в ходе своего выступления рассказал об эволюции производственной системы концерна «Калашников»: «Нам захотелось, чтобы наш клиент стал участвовать в нашей стратегии развития. Для того чтобы

мы убедились, что они работают везде. Это та самая производительность на 360 градусов. На АЭС, в машиностроении, в добыче сырья, проектировании, закупках, бухгалтерии, кадрах. У нас уже более 15 тысяч проектов».



стать клиентоцентричными, нам пришлось очень болезненно перестраиваться. Например, пришлось аннулировать в торгово-сбытовой политике понятие «дилерство», чтобы напрямую работать с клиентом. Мы хотим дотянуться до клиента, чтобы узнать от него, каким он видит наш продукт».

При создании производственной системы в «Газпром нефти» определили три ключевых критерия: четко выраженная цель существования компании, способность эту цель гарантированно реализовать и желание сотрудников этим заниматься.

«Мы понимаем, что сотрудники определяют производственную культуру. Именно поэтому мы измеряем вовлеченность как интегральный показатель. Это дает нам понимание, где мы в этом пути находимся. Сейчас у компании 66 процентов вовлеченности согласно результатам оценки социально-психологического климата. Еще год назад этот показатель составлял 62 процента», — рассказал **Евгений Булгаков**.

Госкорпорация «Росатом», опираясь на опыт компании «Тойота», начала создание собственной производственной системы с развития культуры.

«На восемнадцатый год внедрения инструментов бережливого производства



Для компании «КАМАЗ» приоритетными направлениями развития производственной системы стали: безопасность, качество, исполнение заказа, затраты и философия.

«По этим основным направлениям у нас выстроены все KPI для руководителей, декомпозированные вплоть до бригад: до подразделений, до конкретного мастера», — отметил **Игорь Малясёв**. — Если первый руководитель сам серьезно погружается в эту тему и занимается развитием производственной системы, то, я думаю, компания обречена на успех».



СЕКРЕТЫ УСПЕХА ОТ ЭКСПЕРТОВ ФОРУМА



На площадке Нижегородской ярмарки прошло более 20 тематических дискуссий. Одна из них — «Лучшие практики от самых результативных предприятий национального проекта». Обсуждались кейсы компаний «Завод СпецАгрегат», «Медовый дом», «Бакулин Моторс Групп», «ПК ДСУ» и «Завод Инком». Руководители этих предприятий рассказали о лучших практиках, которые повлияли на развитие производственных систем и позволили им занять ведущие позиции рейтинга национального проекта «Производительность труда».



«Ключевой результат участия в проекте — поменялось отношение работников предприятия к своей работе. Да, не всех работников, но ключевых мы смогли перетянуть, скажем так, на сторону добра. Благодаря проекту на предприятии повысилась производительность труда, квалификация сотрудников, снизились потери и уменьшилось незавершенное производство», — **рассказал руководитель учебно-аттестационного центра «Бакулин Моторс Групп» Руслан Рыбин.**



«Для многих национальный проект «Производительность труда» — это способ вырасти и подняться на новый уровень. Компании, которые воспользовались адресной поддержкой, получают дополнительную прибыль и имеют возможность повышать заработную плату своих сотрудников.

Сегодня в проекте более 2,5 тысячи предприятий, еще примерно столько же подали заявку и ждут своей очереди. Суммарная выручка участников нацпроекта — более 3 трлн рублей. В этих компаниях трудятся почти 700 тысяч человек. Их благополучие и доходы напрямую зависят от того, насколько эффективно предприятия будут реализовывать предусмотренные проектом мероприятия».

СВЕТЛАНА ГОРЧАКОВА,
заместитель генерального директора ФЦК по аналитике и методологии

Еще одна сессия — «Развитие кадрового потенциала. Обучение сотрудников в ФЦК и РЦК» — была посвящена разбору подхода к обучению сотрудников предприятий — участников нацпроекта, а также лучших практик обучения инструментам бережливого производства. Они направлены на формирование культуры непрерывных улучшений на предприятии. В качестве экспертов выступили представители таких компаний, как группа «ГАЗ», «ГМК «Норильский никель», АО «ОСК», ПАО «Компания «Сухой», АНО «Корпоративная Академия Росатома» и АНО «КСА».

Как отметил руководитель направления по производственной системе АНО «КСА» Сергей Васильев, у предприятий должны быть выстроены долгосрочные цели, в том числе по обучению:

«Очень часто сталкиваемся со случаями, когда обучение проводим, но для чего оно проводится — никто не сформулировал. Если на предприятии целей нет, то вы можете учиться чему угодно, а результат будет непредсказуемым».

«Цель и результат обучения — это не только то, что получают люди, — новые знания и развитие, но и то, что влияет на конечную цель работы любого предприятия, — получение прибыли. Чтобы результат был достигнут — люди должны захотеть учиться. Если у них нет мотивации к повышению собственной эффективности и эффективности компании — цели не будут достигнуты. Инструментов мотивации сотрудников очень много. И то, какой вы ключик подберете к вашим людям, зависит от вас и вашей настойчивости. У каждого человека и компании — свой путь в построении эффективности».

ИРИНА ЖУК,
заместитель генерального директора ФЦК по обучению



В рамках другой панельной дискуссии — «Культура непрерывных улучшений» — ведущие предприятия, завершившие реализацию национального проекта на своих производствах, поделились опытом самостоятельного построения и развития культуры непрерывных улучшений за рамками национального проекта. В обсуждении приняли участие представители таких предприятий, как «Крымхлеб», «Липецкдоравтоцентр», «Группа ЕРМАК», «ТТМ Центр» и «Атомспецсервис».

«Мы начали мотивировать людей не только деньгами, но и карьерным ростом. Люди, которые хорошо себя проявили, будучи сначала обычными рабочими, стали мастерами, мастер стал начальником производства, кладовщик уехал на другой завод начальником сбыта. Много людей, которые смогли себя показать в проекте и в дальнейшем принести большую пользу на других наших объектах», — **подчеркнул генеральный директор ГУП РК «Крымхлеб» Андрей Венжега.**

«Эксперты ФЦК или РЦК на предприятии присутствуют всего шесть месяцев. Это не тот срок, за который в компании может сформироваться новая производственная культура, направленная на постоянные улучшения. Но этого времени достаточно, чтобы сформировать у людей понимание, что потери — это плохо, что подавать предложения по улучшению — это не только возможность заработать деньги, но и реальный шанс сделать свое рабочее место или свой процесс лучше».

АЛЕКСЕЙ БАЙШЕВ,
заместитель генерального директора по операционной эффективности



МАСАСИ ИСИДА: «МЫ ИСКЛЮЧАЕМ ПОТЕРИ ИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА»



На пленарном заседании форума «Производительность 360» эксперты обсудили основные шаги по дальнейшему созданию условий для повышения производительности труда и конкурентоспособности предприятий. Одним из спикеров встречи стал Масаси Исида, исполнительный вице-президент ООО «Тойота Мотор», поделившийся международным опытом организации производства. В интервью он рассказал, зачем эксперты ФЦК стажировются на заводах «Тойоты», как компания помогает развитию нового поколения инженеров в России и почему важно концентрироваться не только на текущих трудовых ресурсах.

Как работает компания ООО «Тойота Мотор» в рамках реализации национального проекта «Производительность труда»?

Компанией «Тойота» накоплен большой мировой опыт в области повышения производительности труда, которым мы можем и готовы делиться с российскими предприятиями. Мы рады вносить свой вклад в реализацию национального проекта

«Производительность труда». С 2019 года мы активно работаем вместе с Федеральным центром компетенций в сфере производительности труда и реализуем проекты сразу по нескольким направлениям.

В «Тойоте» принято считать, что всю работу можно разделить на два направления — работу, приносящую ценность, и так называемую муда — это слово обозначает любую деятельность, которая потребляет

ресурсы, но не создает ценности, то есть потери. Повышение производительности достигается тем, что мы полностью исключаем потери из производственного процесса. Что касается нашего участия в национальном проекте «Производительность труда», была систематизированная программа, которую реализовал Федеральный центр компетенций во главе

специально организованные стажировки для экспертов ФЦК на заводе «Тойота» в Санкт-Петербурге, которые будут включать три месяца практического и теоретического опыта вместе с наставниками в цехах завода и работу по внедрению конкретных решений на производственных линиях. Также для экспертов ФЦК «Тойота» проводит стажировки и на заво-



с Николаем Соломоном. Она включала в себя большое количество практик и теоретических основ, позаимствованных из производственной системы «Тойоты». Таким образом, я считаю, что мы тоже вносим свой вклад в реализацию нацпроекта.

Если говорить подробнее, что уже было сделано в рамках совместной работы «Тойоты» и ФЦК?

За три года совместной работы мы достигли определенных результатов. Так, например, представители 160 российских предприятий прошли теоретические и практические семинары по принципам производственной системы «Тойота» на заводе «Тойота» в Санкт-Петербурге. Также для студентов Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого мы уже третий год читаем курс лекций по этой теме. Уже более 300 студентов прошли этот курс, а лучшие из них отправились на стажировку на завод «Тойота» в Санкт-Петербурге.

Какие новые проекты вы запустили в 2021 году?

В этом году начинается еще один важный этап сотрудничества ООО «Тойота Мотор» и Федерального центра компетенций. Это

дах в Японии. Главная задача — подготовить квалифицированных тренеров, которые впоследствии передадут и внедрят полученные знания на других российских предприятиях, участвующих в национальном проекте «Производительность труда».

Каким вы видите результат совместной работы «Тойоты» и ФЦК в рамках национального проекта?

Одна из важнейших целей — тиражирование всемирно признанного опыта «Тойота» на российских предприятиях, а также развитие нового поколения инженеров. Важно концентрироваться не только на текущих трудовых ресурсах, но и думать о том, кто станет лидерами производительности в России завтра. ■



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО: ФЦК ЗАКЛЮЧИЛ ТРИ СОГЛАШЕНИЯ О СОТРУДНИЧЕСТВЕ В РАМКАХ ФОРУМА

На III Федеральном форуме «Производительность 360», который проходил в Нижнем Новгороде 15–16 июня, Федеральный центр компетенций заключил три соглашения о сотрудничестве — с ИТ-компанией «КРОК», Российскими железными дорогами (РЖД) и Промсвязьбанком.

Как отметил генеральный директор ФЦК Николай Соломон, ФЦК стремится расширять число своих стратегических партнеров. Главная цель такого взаимодействия — всесторонняя поддержка предприятий — участников национального проекта «Производительность труда». Прежде всего, соглашения предусматривают взаимодействие в рамках реализации отдельных проектов на площадках российских компаний базовых несырьевых отраслей экономики.

Важно отметить, что все партнеры ФЦК — это компании с развитой производственной системой. Они обладают собственными ресурсами для оказания адресной поддержки предприятиям и могут выступать в качестве модельных предприятий

для демонстрации результатов применения методик бережливого производства.

«В прошлом году мы заключили партнерские соглашения с «ИКЕА Индастри Новгород», Северсталью, компанией «МТС» и Роскачеством, а также продолжил реализацию мероприятий в рамках сотрудничества с госкорпорацией «Росатом», TOYOTA Motors, Челябинским трубопрокатным заводом, «Газпром нефть», «ТехноНиколь» и компанией «Оконный континент». Уверен, партнерство с тремя новыми крупными компаниями с развитой производственной системой позволит нам еще более комплексно подойти к реализации проектов на площадках предприятий — участников национального проекта», — заявил Николай Соломон.

Эффективный документооборот: ФЦК и «КРОК» избавят предприятия от бумажной волокиты

Компании будут совместно работать над повышением производительности труда офисных процессов российских предприятий — участников нацпроекта «Производительность труда».

Соглашение нацелено на сотрудничество в области оказания услуг по оптимизации и автоматизации процессов при реализации проектов по повышению

производительности труда и в первую очередь придерживается концепции «бесбумажного документооборота».

«Каждый день огромное количество времени и усилий сотрудников предприятий тратится на создание, согласование и подписание документов. Наша задача — помочь выстроить эффективные офисные процессы без потерь на бумажную



волокиту. И, соответственно, повысить производительность труда работников обеспечивающих подразделений. В этом нам будут помогать партнеры из ИТ-компаний «КРОК», — сообщил Николай Соломон, генеральный директор ФЦК. — Отказ от бумажных носителей в пользу электронного документооборота позволит, например, в 7,5 раза сократить время работы с входящей корреспонденцией, в 4,5 раза — со служебными записками».

с помощью электронной подписи. Это значительно экономит время на рассмотрение документов.

В рамках каждого проекта ФЦК будет отвечать за методологическую и организационную поддержку проекта, а ИТ-компания «КРОК» — подбирать и внедрять подходящие продукты. Партнеры будут осуществлять весь комплекс работ, включая последующую поддержку системы. Дополнительным преимуществом для клиентов будет возможность размещения системы электронного документооборота в облаке, что позволит клиенту существенно снизить затраты на сопровождение собственной инфраструктуры.

«Федеральный центр компетенций — это опытные эксперты в сфере повышения производительности труда, которые глубоко понимают проблемы заказчиков, имеют собственную методологию внедрения улучшений и знают, что ждать от ИТ сегодня, в том числе благодаря высокому уровню внутренней автоматизации компании», — отмечает заместитель генерального директора по работе с ключевыми заказчиками ИТ-компаний «КРОК» Иван Рубцов. — Мы объединили уникальную экспертизу команды ФЦК

Основные результаты от внедрения электронного документооборота:

Выстраивание эффективных офисных процессов (без потерь)

Повышение производительности труда сотрудников обеспечивающих подразделений



Эксперты ФЦК и консультанты ИТ-компаний «КРОК» будут работать непосредственно на площадках предприятий — участников нацпроекта. По их словам, внедрение электронного документооборота позволит освободить от лишней бумажной работы сотрудников многих подразделений. В первую очередь — отделов делопроизводства, закупок, бухгалтерских, кадровых и юридических служб. Электронный документооборот также исключит дублирование и повторное согласование документов за счет единых правил дебюрократизации и позволит минимизировать ошибки благодаря использованию типовых документов. Важным преимуществом эксперты считают возможность дистанционного рассмотрения, согласования и подписания документов

и опыт команды «КРОК», которая более 15 лет развивает практику автоматизации документооборота и входит в ТОП-5 лидеров в этой сфере. Благодаря этому российские организации смогут в короткие сроки повысить эффективность процессов документооборота, предоставив пользователям инструмент, с которым удобно работать».



В 7,5 РАЗАсокращение времени
работы с входящими
документами**В 4,5 РАЗА**сокращение времени
работы с исходящими
документами**В 3 РАЗА**сокращение
времени работы
с поручениями**В 4,5 РАЗА**сокращение времени
работы со служебными
записками**В 4 РАЗА**сокращение
времени работы
с организационно-
распорядительны-
ми документами**В 2 РАЗА**сокращение
времени
согласования
протокола
совещания**В 4 РАЗА**сокращение
времени
согласования
технического
задания**В 6,5 РАЗА**сокращение
времени
работы
с расходными
договорами**В 3 РАЗА**сокращение
времени
работы
с доверенностями

Развивая транспорт: ФЦК и РЖД будут вместе работать над проектами в транспортной отрасли

В рамках форума соглашение о сотрудничестве подписали генеральный директор ФЦК Николай Соломон и директор ОАО «РЖД» по операционной эффективности Владимир Гапонько.

Компании договорились о развитии отраслевого центра компетенций РЖД и обмене опытом повышения производительности труда, в том числе в процессе реализации нацпроекта «Производительность труда». РЖД будет совместно с ФЦК проводить отраслевые исследования передовых технологий по повышению производительности труда в транспортной отрасли и разрабатывать типовые коробочные решения для компаний этой отрасли.

«При реализации нацпроекта мы придерживаемся принципа открытости и не

можем быть оторваны от опыта передовых компаний. Именно для этого постоянно расширяем нашу партнерскую сеть. Цель такого сотрудничества — создание системы координат, основанной на лучших практиках российских и зарубежных компаний, которые берутся за основу при реализации проектов по повышению производительности труда. Сегодня число наших ключевых партнеров пополнила компания РЖД. И теперь сотрудники предприятий — участников проекта смогут проходить практику совместно с коллегами из РЖД, перенимать опыт такого крупного игрока транспортной отрасли и учиться у лучших», — **сказал Николай Соломон.**

«Это соглашение дает нам возможность поработать вместе, как партнерам. У нас есть большой опыт наработанных

Применение инструментов бережливого производства на транспорте позволяет:

- оптимизировать использование материальных и трудовых ресурсов;
- сократить время на выполнение операций;
- увеличить производительность труда;
- улучшить условия охраны труда;
- снизить стоимость и повысить качество перевозок;
- повысить уровень клиентоориентированности и конкурентоспособности перевозок.

проектов в сфере железнодорожного транспорта, у ФЦК — большой опыт работы с проектами из широкого круга отраслей. Так как наши поставщики относятся к разным отраслям промышленности, мы могли бы объединить наши усилия», — **подчеркнул директор ОАО «РЖД» по операционной эффективности Владимир Гапонько.**



Промсвязьбанк и ФЦК договорились вместе повышать производительность труда на предприятиях ОПК

Договор с Промсвязьбанком (ПСБ) предусматривает возможность развития отраслевого центра компетенций ПСБ, обмен опытом по повышению производительности труда, в том числе в процессе реализации национального проекта «Производительность труда» в оборонно-промышленном комплексе (ОПК).

«Одной из важнейших задач ПСБ является поддержка российской промышленности и ОПК. А производительность труда является одним из ключевых показателей эффективности предприятий этих отраслей, залогом их долгосрочного развития и финансовой устойчивости. Благодаря тесному сотрудничеству с ФЦК мы будем тиражировать лучшие практики, помогать нашим клиентам реализовывать проекты через стратегическое и операционное консультирование, образовательные проекты и специализированные продукты в части повышения производительности труда с учетом отраслевой специфики», — **рассказал старший вице-президент — директор дирекции стратегии и проектов развития ПСБ Борис Ярышевский.**



ПСБ накопил богатый опыт работы с промышленностью и уже сейчас помогает сотрудникам предприятий профессионально совершенствоваться и расширять спектр компетенций. Так, например, работает Академия ПСБ, где эксперты финансовых служб предприятий промышленности проходят обучение по нюансам работы с финансовыми инструментами и деталям банковского сопровождения ГОЗ. Дополнительно на базе банка запущено консультационное агентство «ПСБ Консультирование (S+)», предоставляющее полный спектр консультационных услуг для предприятий ОПК.

По словам директора департамента производительности и эффективности Минэкономразвития России Александра Молодцова, соглашение положит начало формированию в ПСБ центра изменений на основании накопленного опыта в ходе реализации национального проекта, что в итоге положительно отразится на деятельности предприятий, занятых в оборонно-промышленном комплексе.

«Эксперты ФЦК помогают повышать эффективность компаний из разных отраслей. Среди них есть и предприятия ОПК. За три года реализации национального проекта мы убедились, что инструменты бережливого производства могут использоваться абсолютно в любой сфере. Уверен, совместно с новым партнером мы сможем еще более эффективно оптимизировать производственные процессы на предприятиях ОПК», — **прокомментировал генеральный директор ФЦК Николай Соломон.**

ЭМИЛИЯ АГЕЕВА: «ЗА ТРИ МЕСЯЦА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ УВЕЛИЧИЛАСЬ НА 400 ПРОЦЕНТОВ»



Компания «МЕДОВЫЙ ДОМ» — один из крупнейших поставщиков фасованного меда в России. В июле 2019 года предприятие вступило в национальный проект «Производительность труда». В качестве пилотного участка был выбран поток производства крем-меда с наполнителями. Продукция, производимая на нем, на тот момент составляла 11% от общей выручки. О том, как на предприятии развивается культура непрерывных улучшений и какие результаты это приносит, — в интервью генерального директора компании «МЕДОВЫЙ ДОМ» Эмилии Агеевой.

Эмилия Анатольевна, что дало вашей компании участие в национальном проекте «Производительность труда»?

Новгородская область присоединилась к проекту досрочно в 2019 году. К тому моменту мы уже являлись лауреатами премии российского правительства в области качества. Региональный минпромторг предложил нам вступить в нацпроект. Нам сказали, что это будет неоценимый опыт и мы сможем прикоснуться к лучшим мировым практикам внедрения инструментов бережливого производства, в том числе компании «Тойота».

Мы приняли этот вызов несмотря на то, что я была из тех руководителей, кто скептически относился к нацпроекту. Считала, что он больше популистский и не имеет реального практического применения.

Мое мнение изменилось, когда вместе с экспертами ФЦК и нашими ключевыми сотрудниками мы приступили к реализации проекта. Я поняла, что эффект может быть вполне ощутимым. Только за первые три месяца участия в нацпроекте производительность на выбранном участке увеличилась на 400 процентов.

Проект помогает нам быть более конкурентоспособными на рынке. Мы стали ярким примером того, что бережливое производство может быть внедрено в отрасли, в которой есть достаточно серьезные международные стандарты пищевой безопасности. Этот проект позволяет сокращать издержки, увеличивать скорость, объемы и качество выпускаемой продукции.



Как сейчас на предприятии проходит процесс тиражирования полученного опыта?

Несмотря на то, что активная фаза взаимодействия с Федеральным центром компетенций у нас закончилась, мы динамично масштабируем данную концепцию на все линии, на все производства. К слову, наше предприятие стало победителем конкурса лучших практик национального проекта в номинации «Лучшее предложение по улучшению».

Наш главный технолог разработал конструкцию, которая позволяет минимизировать ручной труд при переработке меда. Это позволило нам сократить себестоимость выпускаемой продукции более чем на 20 процентов.

Какой главный вывод вы для себя сделали по итогам пленарного заседания форума?

Успех проекта по повышению производительности труда зависит от команды. В этот процесс должны быть вовлечены все сотрудники, в том числе и первое лицо компании. Руководитель собственным примером показывает, что изменения нужны. И недолгой путь той компании, в которой не внедряют изменения и инновации.

Я благодарна ФЦК, правительству Новгородской области и губернатору Андрею Сергеевичу Никитину за то, что дали возможность в числе первых принять участие в национальном проекте «Производительность труда». И, как показала наша награда, это позволило нам войти в число лучших компаний проекта по итогам 2020 года.

«Медовый дом» недавно получил сертификат Organic. Что он вам дает?

Мы первыми в России в медовой отрасли получили сертификат Organic. Он позволяет нам быть лидерами в продуктовой линейке ЗОЖ. На сегодняшний день это один из ключевых трендов — молодежь стремится к здоровому образу жизни. Этот сертификат свидетельствует о том, что наша продукция соответствует стандартам Роскачества. Он также подтверждает, что в наших продуктах отсутствуют пестициды, антибиотики и другая химия. Для нас открылись новые рынки, в том числе в странах СНГ и дальнего зарубежья.

Интервью с другими участниками форума читайте в следующем номере журнала «Производительность.РФ». ■



БОЛЕЕ 300 УЧАСТНИКОВ ФОРУМА ПОСЕТИЛИ ПЛОЩАДКИ НИЖЕГОРОДСКИХ КОМПАНИЙ

«Инком» стал самым посещаемым предприятием

УСЛУГА ФЦК

Эффективное выполнение операций на производстве

ОСНОВНЫЕ ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



в 2 раза

снижение времени
протекания
процессов

на 20 %

повышение
выработки

до 85 %

повышение загрузки
оборудования
или персонала

на 30 %

рост качества
продукции

III Федеральный форум «Производительность 360» проходил в течение двух дней. В стартовый день мероприятия участники, а это более 300 представителей бизнес-сообщества и региональных органов власти, посетили площадки нижегородских предприятий — участников национально-го проекта «Производительность труда», в том числе предприятие «Инком», которое специализируется на производстве жгутов проводов.

«Мне достаточно было 10 минут, чтобы понять, что руководство компании очень погружено в реализацию нацпроекта.

Участие в нем позволило независимым взглядом с помощью наших экспертов критически и со стороны посмотреть на производство, увидеть те потери, которых раньше не замечали. Но самое важное — предприятие строит планы на три года вперед. И несмотря на то, что компания уже выполнила цель национально-го проекта, увеличив производительность труда на 30 процентов, здесь планируют нарастить производительность через три года на 90 процентов», — **поделиться впечатлениями после посещения площадки компании «Инком» Николай Соломон, генеральный директор ФЦК.**



За время работы с экспертами ФЦК на предприятии удалось на 25 % увеличить выработку продукции на пилотном потоке, на 34 % снизить объем незавершенного производства и более чем в 5 раз ускорить время изготовления жгутов проводов. Реализация проекта позволила обеспечить дополнительную выработку на сумму порядка 4 млн рублей в месяц.

«За время проекта количество заказов возросло более чем в два раза. Благодаря этому планируем в этом году увеличить выручку более чем на 40 процентов», — **заявил Александр Сколков, директор ООО «Завод Инком».** — Проект с ФЦК очень сильно перевернул наше предприятие. Порядка 80 процентов всего оборудования было снято с места и расставлено по потоку. Соответственно, полностью произведено переподключение рабочих мест. Очень серьезно в данном проекте мы подошли к подготовке персонала. Создали учебные центры и начали широкомасштабный процесс обучения всех наших работников основам бережливого производства».

Достичь результатов по росту производительности труда на предприятии смогли за счет применения в работе бережливых технологий. Например, раньше процесс сборки жгута был очень трудоемким. На сборочном плазе оператор собирал жгут сидя, и приходилось постоянно наклоняться из-за неэргономичного расположения вилок. Эксперты ФЦК предложили перформатировать сборочный стенд и буквально перевернуть его с ног на голову. Теперь сотрудники завода проводят сборку стоя, что менее трудозатратно, а главное — удобнее для работника и быстрее. Каждый оператор сейчас экономит 18 % времени на этой операции, а значит, успевает выполнить больше работ.

Еще одно эффективное решение, которое позволило ускорить процесс производства продукции, — исключение дублирующих функций. Так, до проекта сотрудникам — представителям цеха и охраны приходилось дважды проверять номенклатуру одних и тех же изделий на складе. Сейчас эту функцию выполняет один сотрудник. В результате экономится почти 50 минут рабочего времени каждый день. ■

ПРОДУКЦИЯ ЗАВОДА «ИНКОМ» ВОСТРЕБОВАНА ВО МНОГИХ ОТРАСЛЯХ: ЕЕ ИСПОЛЬЗУЮТ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ И БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ, ХОЛОДИЛЬНОГО, ТЕПЛООВОГО И ПРОМЫШЛЕННОГО ОБОРУДОВАНИЯ, А ТАКЖЕ НА АВТОСБОРОЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ. ПРЕДПРИЯТИЕ ВЫПУСКАЕТ ЖГУТЫ ПРОВОДОВ ДЛЯ AURUS, MITSUBISHI, РОСТСЕЛЬМАШ, ГРУППЫ «ГАЗ», «АВТОВАЗ», WEBASTO, «ЛУИДОР» И Т. Д.

КАЖДЫЙ МЕСЯЦ ИЗ ЦЕХОВ ВЫХОДИТ ОКОЛО 1000 ВИДОВ ЖГУТОВ, А ЭТО ПОРЯДКА 1700 КИЛОМЕТРОВ ПРОВОДОВ. ВСЕГО ЖЕ КОМПАНИЯ ПРОИЗВОДИТ БОЛЕЕ 4000 ВИДОВ ЖГУТОВ ПРОВОДОВ.

В СОСТАВЕ ИЗДЕЛИЙ — В ОСНОВНОМ АВТОМОБИЛЕЙ И СЕЛЬХОЗТЕХНИКИ — ПРОДУКЦИЯ «ИНКОМА» ПОСТАВЛЯЕТСЯ БОЛЕЕ ЧЕМ В 50 СТРАН МИРА.

Основные результаты реализации проекта на предприятии «Инком»

НА 25 %

выросла выработка
на потоке производства
жгутов проводов

296 ► 371

штука на человека в смену

НА 35 %

сокращен объем
незавершенного
производства

256 ► 170

штук

В 5 РАЗ

снижено время протекания
процесса производства
жгутов проводов

333 ► 63

часа

НА 39 %

выросли высвобожденные
площади под развитие
новых проектов

270 ► 680

м²

В 3 РАЗА

сокращено время
переналадки
оборудования

15 ► 5

штук

В 7 РАЗ

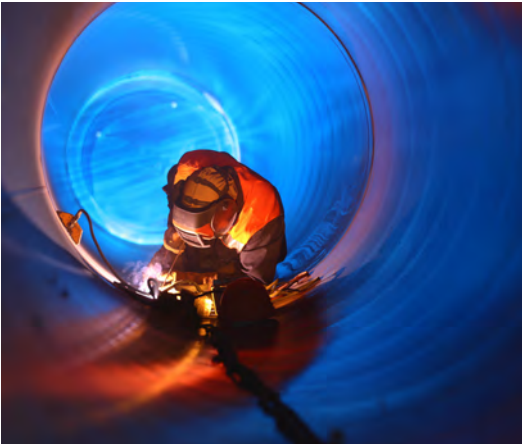
уменьшен объем
минимальной партии
готовой продукции

170 ► 25

штук

НАЦПРОЕКТ В ЦИФРАХ: ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ИТОГИ АДРЕСНОЙ ПОДДЕРЖКИ

28 июня Наблюдательный совет ФЦК утвердил итоги работы организации за 2020 год. Все целевые показатели федерального проекта «Адресная поддержка» были выполнены, об этом говорится в годовом отчете ФЦК. Ускорение темпов реализации проекта связано с растущей востребованностью мер адресной поддержки и общим ростом интереса к методикам и инструментам повышения производительности труда среди предпринимателей.



Ключевые показатели и результаты за 2020 год

Показатели федерального проекта

Общественно значимый результат: предприятиям предоставлена возможность для внедрения лучших практик (типовых решений) и получения услуг по повышению производительности труда посредством специализированных центров компетенций на федеральном и региональном уровнях

Наименование показателя	План на 2024 год	План на 2020 год	Факт за 2020 год
Привлечение субъектов РФ к реализации национального проекта (количество субъектов РФ), ед., нарастающим итогом	85	43	85
Количество региональных центров компетенций, созданных в субъектах Российской Федерации в целях распространения лучших практик производительности труда, ед., нарастающим итогом	59	45	45
Количество предприятий-участников, вовлеченных в национальный проект через получение адресной поддержки, ед., нарастающим итогом, в том числе:	6 335	1 967	2 290
Количество предприятий-участников, реализующих мероприятия национального проекта под федеральным управлением (с участием ФЦК), ед., нарастающим итогом	1 617	767	804
Количество предприятий-участников, реализующих мероприятия национального проекта под региональным управлением (с участием РЦК), ед., нарастающим итогом	4 068	550	604
Количество предприятий-участников, реализующих мероприятия национального проекта самостоятельно, ед., нарастающим итогом	650	650	882
Количество сотрудников предприятий и представителей региональных команд, прошедших обучение инструментам повышения производительности труда, чел., нарастающим итогом, в том числе:	79 500	21 821	30 160
Количество сотрудников предприятий-участников в рамках реализации мероприятий по повышению производительности труда под федеральным управлением (с участием ФЦК), чел., нарастающим итогом	25 570	10 800	13 284
Количество сотрудников предприятий-участников в рамках реализации мероприятий по повышению производительности труда под региональным управлением (с участием РЦК), чел., нарастающим итогом	43 328	5 474	9 872
Количество обученных сотрудников предприятий-участников в рамках реализации мероприятий по повышению производительности труда самостоятельно, а также органов исполнительной власти, чел., нарастающим итогом	5 547	5 547	7 004

Не учим, а тренируем

Одна из ключевых задач ФЦК в рамках адресной поддержки – передать руководителям и сотрудникам предприятий необходимые знания и навыки для повы-

В обучении применяются различные форматы, дополняющие друг друга: стажировка, тренинг, наставничество, площадочное обучение, дистанционное обучение,

По итогам работы за 2020 год основным принципам и инструментам бережливого производства обучены **30 160 сотрудников** предприятий-участников, **13 284** из них – на предприятиях под управлением ФЦК, **9 872 сотрудника** – на предприятиях под управлением РЦК, **7 004** – на предприятиях, реализующих мероприятия по повышению производительности труда самостоятельно. К 2024 году базовые знания о методиках и инструментах бережливого производства получат более **79 500 человек**.

шения эффективности производственных процессов. В ходе этой работы обучение проходят руководители, сотрудники, входящие в состав рабочей группы, а также сотрудники проектного офиса. В результате специалисты предприятий – участников национального проекта получают необходимые базовые знания о методиках бережливого производства и проходят специализированные тренинги по наиболее востребованным инструментам, после которых могут применять инструменты на производственной площадке.

вебинары и учебная производственная площадка «Фабрика процессов». В рамках обучения рабочей группы и руководителей предприятий было проведено более 2000 тренингов по темам: «Декомпозиция целей», «Эффективный инфоцентр», «Методика решения проблем», площадочное обучение по картированию процессов, 5С, производственному анализу, быстрой переналадке и другим. На этапе поддержки обучение проводят внутренние тренеры предприятий, которых подготовил и сертифицировал ФЦК.

Академия производительности ФЦК

Также Наблюдательным советом ФЦК было принято решение начать подготовку сертифицированных специалистов и экспертов в области бережливого производства. За профессиональное обучение будет отвечать Академия производительности ФЦК.

Академия производительности ФЦК займется реализацией программ дополнительного профессионального обучения. В частности, эксперты ФЦК помогут обучающимся актуализировать теоретические и практические знания, освоить современные методы решения профессиональных задач. Новые знания позволят также расширить квалификацию специалистов, в том числе с учетом международных требований и стандартов. ■





ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР
КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ
ТРУДА

ПОДНИМАЕМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ В СТРАНЕ

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

