ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

IV квартал 2023

№ 19

ФЦК 5 лет
ПОВЫШАЕМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ РОССИИ

Тема номера:

Клуб эффективных

НОВОСТИ
Как утолить кадровый голод?
Рецепты бережливости для персонала компаний / 4

ИСТОРИЯ УСПЕХА
«Если есть желание делегировать, то лучше даже не начинать»,
– зам. гендиректора «РИФ Аметист» о победе в рейтинге самых результативных предприятий нацпроекта / 14

ОТРАСЛЕВАЯ ЭКСПЕРТИЗА
Гладко как на бумаге:
исследование ФЦК по бумажной отрасли России / 18

Дорогие друзья и коллеги!

Канун Нового года – это всегда время ожидания перемен к лучшему. Сохранять праздничное настроение нам помогают хорошие новости. Российская экономика выдержала санкционное давление намного лучше прогнозов: по итогам года министр экономического развития РФ Максим Решетников ожидает роста ВВП на 3 %. Хотя, безусловно, бизнесу сейчас приходится преодолевать очень серьезные трудности и решать сложные задачи.

Одно из главных препятствий для развития российских компаний – кадровый голод. В этом номере мы расскажем, как бережливые технологии помогают решать проблему дефицита персонала.

Многие участники нацпроекта отметили привлекательность нашего «Клуба эффективных людей», где они могут в любой момент обратиться к обширной базе знаний, а также получить профессиональную поддержку единомышленников.

В век информации и больших скоростей креативность и эмпатия будут все больше выходить на первый план. С развитием цифровизации люди будут больше ценить именно то, чем мы отличаемся от машин, то есть творческое начало. О том, как креативный подход реализуется на самых разных производствах и что дает системная работа с ППУ, в нашем журнале рассказывают руководители крупных компаний из авиационной, бумажной, химической, пищевой промышленности и других отраслей.

Поздравляю вас с наступающим Новым годом, желаю, чтобы он обязательно оправдал ваши надежды и принес нам гармонию и благополучие! Приятного чтения!

НИКОЛАЙ СОЛОМОН,
генеральный директор
Федерального Центра Компетенций

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

№ 19 IV квартал 2023

НОВОСТИ

[4]

Как утолить кадровый голод? Рецепты бережливости для персонала компаний

НОВОСТИ

[6]

«Поезд Деда Мороза» отправился в рейс по бережливым технологиям

АКАДЕМИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

[10]

Лидеры в рационализаторстве – кто они?

ФЦК определил победителей конкурсного трека «Фабрика производственных процессов»

ИСТОРИЯ УСПЕХА

[14]

«Если есть желание делегировать, то лучше даже не начинать», – зам. гендиректора «РИФ Аметист» о победе в рейтинге самых результативных предприятий нацпроекта

ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНСАЛТИНГ

[18]

Исследование ФЦК: бумажная отрасль – как извлечь выгоду из ситуации нестабильности

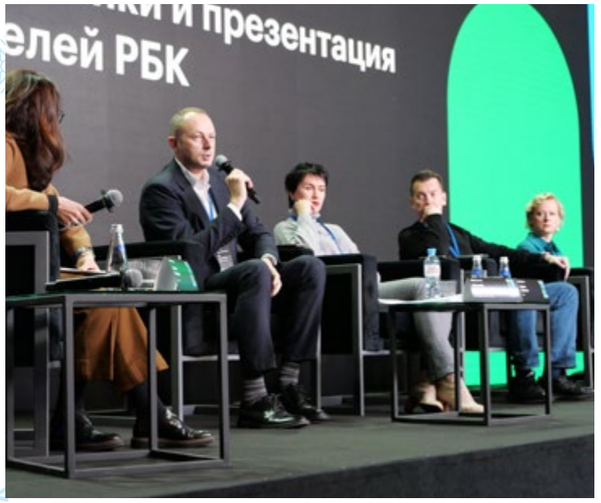
ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

[28]

Летать больше и быстрее. Как компания «Аврора» сократила время на земле и увеличила в воздухе

КАК УТОЛИТЬ КАДРОВЫЙ ГОЛОД?

Рецепты от ФЦК



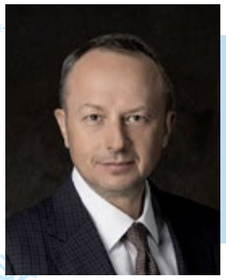
Главный и самый острый вопрос повышения производительности сегодня – нехватка персонала. Большинство HR-специалистов на российском рынке озабочены проблемой дефицита квалифицированных работников, на которую жалуются уже свыше 50 % всех производственных компаний. Безработица зафиксировалась на рекордно низком уровне 3 %. Вопрос находится и в фокусе внимания правительства – в частности, Минэкономразвития исходит из дефицита 2,3 млн работников к 2030 году. Решение проблемы кадрового голода обсудили на IX HR-форуме РБК.

На пленарной сессии форума «Управление персоналом в условиях трансформации экономики» генеральный директор ФЦК Николай Соломон сообщил, что 80 % компаний-участников нацпроекта используют свои человеческие ресурсы только наполовину.

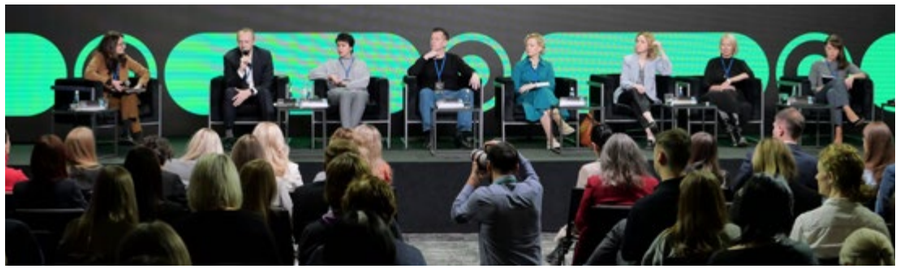
> «Вторую половину рабочего времени люди могут тратить на поиск инструментов, перенастройку станков или ожидание комплектующих. Выход – в росте производительности труда, которая позволит компаниям нарастить объемы производства, выручки и прибыли, не прибегая к найму дополнительного персонала», – рассказал **Николай Соломон.**

Бережливое производство давно зарекомендовало себя как действенный инструмент повышения эффективности бизнеса. Однако система бережливого производства стала востребованной особенно сейчас, когда более привычные средства борьбы с кризисом уже исчерпали свой ресурс. Если новых работников просто негде взять, значит, нужно более качественно использовать возможности тех сотрудников, кто уже работает в компании и предан ей. Но и здесь возникает вопрос: как это сделать? Николай Соломон рекомендует HR-директорам обратить внимание на развитие у работников новой компетенции – навыка постоянно улучшать собственные процессы.

ПО ОПЫТУ 4000 КОМПАНИЙ, ЗА ТРИ ГОДА УЧАСТИЯ В НАЦПРОЕКТЕ ФОТ ПРЕДПРИЯТИЙ ВЫРОС НА 22 % ПРИ НЕИЗМЕННОЙ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА.



> «Кадровый вопрос стоит остро. Ответ на него у нас один: не надо искать помощи извне, надо рассчитывать только на себя и на свои силы. Нужно не предлагать больше денег и не пытаться переманивать людей, а делать ставку на лояльность собственных сотрудников», – поделился рецептом **Николай Соломон.**



> «Это и есть культура бережливого производства. Это не проектная деятельность, которая обязательно заканчивается. Это образ жизни, способность, которая при правильной мотивации будет ежедневно приносить пользу, а человек с такой компетенцией станет «боевой единицей» компании», – подчеркнул **Николай Соломон.**

Под текущие потребности рынка ФЦК разработал специальный модульный обучающий курс «Бережливый HR-директор». Он нацелен на внедрение бережливых практик во все процессы компании. На курсе подробно преподаются варианты нематериальной мотивации сотрудников и техники удержания персонала, анализируются реальные кейсы компаний из самых разных отраслей.

Обучение состоит из 5 модулей, каждый из которых включает практические задания: от разработки инструментов оценки поиска энтузиастов внедрения бережливого производства и построения матрицы компетенций по «бережливке» до разработки библиотеки инструментов мотивации на внедрение в компании системы подачи предложений по улучшениям. Программа курса также предусматривает прохождение «Фабрики процессов», посещение модельного предприятия с презентацией реализованных улучшений, а также индивидуальные консультации с экспертами ФЦК. Кроме того, все слушатели очно-заочного курса получат доступ к обширной электронной библиотеке Академии производительности ФЦК, а это более 6000 книг. ■

> «После прохождения курса директора по персоналу и сотрудники HR-служб смогут грамотно сопровождать все этапы внедрения бережливого производства на своих предприятиях, научатся оптимизировать HR-процессы и в целом выстраивать культуру непрерывных улучшений», – подчеркивает **заместитель генерального директора ФЦК по обучению, руководитель Академии производительности ФЦК Ирина Жук.**

В ноябре 2023 года ФЦК вошел в рейтинг ведущих работодателей России по версии РБК. Всего в рейтинг РБК попали 166 компаний, в которых работает более 2 млн человек. Участники рейтинга оценивались по таким показателям, как условия труда, эффективность бизнеса и инновационное развитие, деловая репутация компании, мнения сотрудников и социальная ответственность. В создании методологии рейтинга приняли участие HR-директора крупнейших российских компаний: Госкорпорации «Росатом», «РУСАЛ», «Норникель», «Севергрупп», «Альфа-банк», МТС и многих других.

Сканируйте QR-код и скачивайте программу курса

БЕРЕЖЛИВЫЙ РЕЙС ДЛЯ ДЕДА МОРОЗА

ФОТО: АЛЕКСАНДР ЗАЛЕССКИЙ

Знаете ли вы, что одной из организаций, привлекаемых для проекта «Поезд Деда Мороза», является «ЖД Ретро-Сервис», которая недавно присоединилась к нацпроекту «Производительность труда»? Эксперты по повышению производственной эффективности помогли создать атмосферу новогоднего праздника сначала для взрослых, а потом и для детей по всей стране.

ООО «ЖД Ретро-Сервис» обслуживает и ремонтирует паровозный парк Дирекции тяги – филиала ОАО «РЖД» с 2011 года. На балансе заказчика находится 280 паровозов, 96 из них, в том числе «исторические», восстановлены и работают. Самому старому локомотиву парка – 126 лет, он также восстановлен до работоспособного состояния. Обслуживание такого подвижного состава требует большого объема ручного труда и индивидуального подбора запчастей – серийное производство деталей для паровозов прекращено более 40 лет назад. Для решения этих вопросов в «ЖД Ретро-Сервис» создали отдельный механический цех.

Вступив в нацпроект «Производительность труда», компания планирует оптимизировать производственные процессы при выполнении промывочного ремонта паровоза, поскольку это повторяемый типовой процесс, который можно в дальнейшем тиражировать на другие участки. Все виды ремонтов, вплоть до капитальных, выполняются на четырех основных участках: Московском, Санкт-Петербургском, Тихорецком и Троицком, – а сами паровозы эксплуатируются на маршрутах по всей стране – от Северо-Кавказской до Восточно-Сибирской железной дороги.

Эдуард Козьмин, генеральный директор ООО «ЖД Ретро-Сервис», отмечает, что «эксперты ФЦК помогают посмотреть на технологию нашей работы со стороны и помочь выстроить производственные процессы так, чтобы мы могли выполнить работу эффективнее».

«КАК И БОЛЬШИНСТВО РЕМОНТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, МЫ СТАЛКИВАЕМСЯ С НЕХВАТКОЙ СПЕЦИАЛИСТОВ РАБОЧИХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ, ПОЭТОМУ ОДНОЙ ИЗ ЦЕЛЕЙ НАШЕГО УЧАСТИЯ В ПРОЕКТЕ ЯВЛЯЕТСЯ КАЧЕСТВЕННО ВЫПОЛНЕННЫЙ ОБЪЕМ РЕМОНТА БЕЗ УВЕЛИЧЕНИЯ ШТАТА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА», – РАССКАЗЫВАЕТ ЭДУАРД КОЗЬМИН.

ФОТО: РИНАТ ЗАЙНУЛЛИН

Повысить эффективность, убирая потери

ООО «ЖД Ретро-Сервис» – единственное ремонтное предприятие на всем постсоветском пространстве, имеющее компетенции по выполнению всех видов обслуживания и ремонта паровозов. Поэтому технические специалисты организации принимают непосредственное участие в реализации проекта «Поезд Деда Мороза» с начала его существования – с 2021 года.

ЗАДАЧА КОМАНДЫ КОМПАНИИ – НА ВЫСШЕМ УРОВНЕ ПРОВЕСТИ ОБСЛУЖИВАНИЕ ТЯГОВОГО ПОДВИЖНОГО СОСТАВА «ПОЕЗДА ДЕДА МОРОЗА» НА ВСЕХ ЭТАПАХ СЛЕДОВАНИЯ. В ТОМ ЧИСЛЕ ПРИ ПОМОЩИ ИНТЕГРАЦИИ БЕРЕЖЛИВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.

«С рабочей группой уже установлены целевые показатели в рамках нацпроекта и определены узкие места. Например, время протекания процесса основной части промывочного ремонта составило около 24 часов. Из него только 37 % составляет значимая работа, которая приносит ценность. Оставшееся время – потери – разделили по группам и определили основной вид потерь как ожидание процесса, связанное с подбором инструмента, оснастки, инвентаря», – поделилась **руководитель проекта ФЦК Марина Медведева.**

«Организация и упорядочивание процессов дает огромный плюс в экономии и распределении рабочего времени. Эффекты от поддержки ФЦК видны невооруженным взглядом», – отмечает **Эдуард Козьмин.**

Праздничная атмосфера новогоднего чуда и волшебства, создаваемая «Поездом Деда Мороза», порадует этой зимой более 700 тысяч жителей по всей стране. ■

11 ноября «Поезд Деда Мороза» отправился в путешествие из Великого Устюга. Он проедет 32 тысячи километров за 64 дня. Маршрут охватит более 70 городов России и пройдет через Русский Север, Урал и Сибирь по БАМу до Тынды и обратно.

РЕГИОНАЛЬНЫЙ БИЗНЕС О РАЗВИТИИ В ЗОНЕ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

Руководители региональных компаний рассказали об опыте участия в национальном проекте «Производительность труда» на бизнес-семинарах, организованных ФЦК. Мероприятия прошли в октябре и ноябре 2023 года в Нижнем Новгороде, Челябинске, Грозном, Владикавказе и Орле.

«В рамках проекта ФЦК в первую очередь формирует и обучает команду лидеров предприятия для передачи знаний и методик, повышающих эффективность производства. Затем с рабочей группой компании отбирает пилотный производственный поток, на котором выявляет все потери и резервы повышения производительности труда», – рассказал **заместитель генерального директора ФЦК Алексей Байшев.**

За счет устранения «узких мест», которые мешают росту эффективности, и использования найденных ресурсов предприятия на том же оборудовании и тем же количеством ресурсов уменьшают себестоимость продукции, в разы увеличивают объемы производства и, как следствие, свою прибыль.

Компания Inzare, ООО «Чеченские минеральные воды», благодаря бережливым технологиям на треть увеличила выпуск минеральной воды и лимонадов и повысила продажи на 30 %.

«Благодаря экспертам ФЦК мы совершенно по-новому взглянули на все процессы производства. И с тем же самым количеством людей без затрат увеличили производительность на одного сотрудника на большую сумму. Оптимизировав два производственных потока линий розлива, мы получили экономический эффект в размере 100 млн рублей», – заявил **генеральный директор предприятия Алихан Дергизов.**

ОПЫТ ЧЕЧЕНСКИХ МИНЕРАЛЬНЫХ ВОД ПОДТВЕРЖДАЕТСЯ ПОКАЗАТЕЛЯМИ НАЦПРОЕКТА: КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ В НЕМ УЧАСТВОВАЛИ, ПРИВНЕСЛИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ 300 МЛРД РУБЛЕЙ В ВВП СТРАНЫ, А ИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ВЫРОСЛА В СРЕДНЕМ НА 24 %.

В Северной Осетии на одном из крупнейших фармпредприятий Северного Кавказа, **АО «Фармация»,** эксперты ФЦК внедряют улучшения в процесс поставки товара в аптеки.

«За три месяца мы кардинально сократили простои персонала, уменьшили время сборки заказа по накладной и количество ошибок, улучшили ритмичность отправки транспорта по аптечной сети», – рассказала **генеральный директор компании Валентина Кодзасова.**

В Нижегородской области в нацпроекте участвуют 247 предприятий приоритетных отраслей экономики. Потенциальным участникам представители **«Завода Инком»** рассказали, как на 25 % увеличили

выработку и на 51% повысили качество продукции. Предприятие выпускает жгуты проводов для транспорта, промышленного и бытового оборудования.

«В рамках проекта мы пересмотрели все наши производственные потоки. Раньше мы производили продукцию большими партиями, благодаря ФЦК мы сократили объемы партий, минимизировали их и освободили 20 % площадей, на которых уже работают новые проекты», – рассказал **директор «Завода Инком» Александр Сколков.**

Другой нижегородский участник нацпроекта – **компания «РУМО»** – проектирует, изготавливает и обслуживает дизельные и газовые двигатели внутреннего сгорания для нефтегазовой и энергетической промышленности. Эксперты ФЦК повышали эффективность производства газопоршневой электростанции блочно-контейнерного укрытия.

«Благодаря проекту мы сократили время протекания процесса на 32 %, запасы в потоке снизили на 16 %, а выработку увеличили на 33 %. Внедрение бережливых технологий позволило добиться существенного сокращения временных затрат и экономии денежных средств», – отметил **коммерческий директор «РУМО Групп» Вячеслав Шипов.**

В Орловской области ФЦК для потенциальных участников нацпроекта организовал экскурсию на современную мебельную фабрику **ООО «ИМПЕРИАЛ»,** чтобы на производственной площадке продемонстрировать эффекты интеграции бережливых технологий. Благодаря поддержке ФЦК компания сократила время изготовления мебели из ЛДСП с 11 до 4 дней.

«Если в начале рабочая группа скептически относилась к целям: увеличение выработки на 30 %, сокращение запасов внутри производства на 40 %... То по итогу проекта были не только перевыполнены показатели, но и спустя год мы смогли самостоятельно реализовать проект по производству шкафов-купе и сократили время заказов в десятки раз», – отметил **директор по производству Дмитрий Тарасов.**

На бизнес-семинарах тренеры ФЦК провели мастер-классы по инструментам бережливого производства.

«Тренинг «Влияние инструментов бережливого производства на финансовые показатели» показал, каким образом формируется экономический эффект, который может получить предприятие, и вызывал живой интерес у предпринимателей», – рассказала **эксперт ФЦК Ирина Степанова.**

Более 500 бизнесменов узнали из первых уст руководителей компаний, как нарастить прибыль без дополнительных вложений и затрат. В будущем году семинары об эффектах консалтинга ФЦК пройдут и в других регионах страны. Следите за обновлением списка мероприятий на ИТ-платформе «Производительность.рф». ■

ЛИДЕРЫ В РАЦИОНАЛИЗАТОРСТВЕ – КТО ОНИ?

Третий год подряд ФЦК призывает команды предприятий со всей страны показать, как они овладели навыками бережливого производства в главной «битве на конвейере» – конкурсном треке «Фабрика производственных процессов». Лучшие практики бережливого производства были продемонстрированы и в этом году, на III Кубке по рационализации и производительности с 15 по 17 ноября в Екатеринбурге.

На конкурсном треке ФЦК победила команда МУП «Ижводоканал» из Удмуртской Республики, которая участвует в Кубке третий год подряд. Второе и третье места достались предприятиям из Новосибирской области и Республики Бурятия.

На соревнованиях команды выстраивали производственный процесс сборки пульта управления регулятора давления газа, используя рационализаторские идеи. Они должны были выпустить качественное изделие без брака, с максимальной прибылью и минимальной себестоимостью. Всего в отборочном туре участвовали 48 команд с предприятий, но только 9 из них вышли в финал.

«Чтобы победить в этом треке, научиться понимать, как применять инструменты бережливого производства, и, самое главное, стремиться к победе», – рассказал **Денис Логинов, лидер команды МУП «Ижводоканал».**

«Фабрика» помогает обучить и вовлечь руководителей компаний и сотрудников в бережливое производство. Она в понятной игровой форме имитирует реальные производственные процессы и позволяет в сжатые сроки приобрести практические навыки. Силами ФЦК в стране создано более 90 «Фабрик производственных, офисных и логистических процессов», которые помогают сотрудникам компаний повысить свою квалификацию», – рассказала **Ирина Жук, заместитель генерального директора ФЦК по обучению.**

«ФАБРИКА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ» ПО СТАНДАРТАМ ФЦК – УНИКАЛЬНЫЙ ПРОДУКТ, КОТОРЫЙ ОСНОВАН НА ПРАКТИЧЕСКОМ ОПЫТЕ ЭКСПЕРТОВ В РЕАЛИЗАЦИИ БОЛЕЕ ТЫСЯЧИ ПРОЕКТОВ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ. ОН ПОЗВОЛЯЕТ СОКРАТИТЬ ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ОФИСНЫХ, ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ И ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ И ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ВСЕЙ КОМПАНИИ.

Он также рассказал об эффектах, которые дает «Фабрика процессов» сотрудникам компании.

«Прежде всего мы снижаем время проведения определенных операций. Отрабатывая эффективность сборки этого агрегата, перекладываем практику, например, на процессы ремонта теплосетей. Ведь принципы работы остаются теми же: мы диагностируем процессы, выявляем «узкие места», которые снижают эффективность, понимаем, что нужно для достижения целевого состояния, и внедряем изменения», – пояснил **Денис Логинов.**

Атмосферу, царившую все эти дни на площадке «Фабрики производственных процессов», можно сравнить с духом крупных спортивных мероприятий: командная работа, эмоции, неожиданные идеи и решения, которые участники находили на последних минутах раунда. В финале встретились очень сильные команды, и вплоть до финального подсчета голосов фаворит соревнований оставался неочевидным.

Как отмечают финалисты, участие в Кубке помогло увидеть со стороны, как решают задачи коллеги, и понять, что можно изменить к лучшему в своих процессах.

«Мы обязательно заменяем треть всех заданий прошлого Кубка на новые. Поэтому из года в год применение инструментов бережливого производства и решения, которые находят участники, становятся все более интересными, изощренными и эффективными», – отмечает **организатор трека «Фабрика процессов», старший тренер ФЦК Альберт Бикбулатов.**

И победители, и финалисты, ставшие примером повышения производственной эффективности для российских предприятий, будут развивать в стране движение рационализаторов.

Организаторами Кубка выступают Агентство развития профессий и навыков совместно с Минэкономразвития России и Правительством Свердловской области в рамках реализации национального проекта «Производительность труда». Соорганизатор конкурсного направления «Фабрика производственных процессов» – ФЦК.

Как «Фабрика процессов» повышает эффективность компаний.

Лидеры команд-финалистов поделились опытом

Роман Пьянков, Свердловская область, «АМЗ «Вентпром»
«Наш директор много лет продвигает тему бережливого производства. С началом реализации нацпроекта «Производительность труда» у нас появилось больше компетенций. Мы каждый день применяем эти инструменты на практике, улучшаем производство».

Александр Ким, Новгородская область, производитель радиолокационной аппаратуры
«Фабрика процессов» – это прежде всего практическое обучение, и, на мой взгляд, лучше всего, когда задание «пропускается через руки». Люди не просто получают знание, а приобретают опыт внедрения. На нашем заводе есть проблема, когда более опытные специалисты старшего поколения передают свои знания молодым без возможности внесения улучшений, потому что «я так делал, мой отец и дед так делали, ты тоже будешь работать именно так». А на «Фабрике» сотрудники могут увидеть, что мир улучшается, и то, что делали предшественники, можно адаптировать под новые возможности. Применяя инструменты бережливого производства, компании в итоге удается сократить время протекания процесса, повлиять на конечное качество изделия и на финансовую модель, ведь цель каждого предприятия – заработать денег.

Роман Оленев, Свердловская область, «Сухоложский огнеупорный завод»:
«Технологии бережливого производства, которые мы применяем, в том числе обучаясь на «Фабрике процессов», позволяют улучшить нашу производственную культуру, снизить себестоимость, внедрить на рабочих местах бережливое отношение как к материалам, так и к готовой продукции и научиться чему-то новому. А новое – это всегда хорошо». ■

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПРОИЗВОДСТВУ «РИФ АМЕТИСТ» АЛЕКСЕЙ ТАРАСОВ:

«ЕСЛИ ДЕЛЕГИРОВАТЬ БЕРЕЖЛИВОСТЬ, ТО ЛУЧШЕ И НЕ НАЧИНАТЬ»

– Алексей, расскажите, пожалуйста, про ваше предприятие.
– Наше предприятие – одно из первых, где в СССР начали производить поролон еще в 1957 году. Раньше это был огромный химический комбинат, где работало 10 тысяч человек. Сегодня мы занимаем всего лишь один цех, а работает у нас 200 человек. Стараемся работать очень эффективно – за месяц выпускаем более 2,5 тысяч тонн пенополиуретана. Чтобы было понятно, какие это объемы, – это 1200 большегрузов: представьте себе, что такая вереница машин проходит каждый месяц через наши ворота.

– Какое место сейчас занимаете в отрасли?
– Группа компаний «Фомлайн», в состав которой входит наше предприятие, занимает лидирующие позиции на рынке: производит больше половины всего пенополиуретана в нашей стране. Наше предприятие «РИФ Аметист» на сегодняшний день выпускает больше всех продукции в холдинге. Это притом что недавно одно из предприятий группы прошло реконструкцию, еще одно было построено с нуля, у них теперь производственные мощности больше, чем у нас. Но мы по-прежнему выпускаем больше всех, в частности благодаря участию в нацпроекте и сотрудничеству с ФЦК.

– Как вы попали в нацпроект?
– Это было осознанное решение. И, кстати, уже не первая попытка заняться бережливым производством. Лет 10 назад к нам приезжала пара иностранных экспертов, однако они как-то не проявили себя. Но желание лично у меня было всегда. Поэтому я не бросил эту идею и продолжил поиски, пока не набрел в сети на «производительность.рф». Написал письмо, дальше эксперты ФЦК приехали к нам на завод, мы заполнили необходимые бумаги и оказались в нацпроекте! Считаю, что мы продемонстрировали отличный результат – на пилотном потоке увеличили производительность больше чем в 2 раза!

СПРАВКА

«РИФ Аместист» стал лидером по выработке в рейтинге самых результативных предприятий нацпроекта. Выработка только на одном производственном потоке выросла в 2 раза, теперь предприятие в год может производить на 10 тысяч тонн продукции больше.

– Что Вас удивило в ходе проекта?
– То, что нам удалось в 2 раза увеличить выработку на оборудовании, на котором мы работали последние 15 лет.

– Вы собирались менять оборудование, покупать новое?
– Нет, это и невозможно сделать. Оно было разработано прямо у нас в цехе – это пресс для кипования. Поролон – объемный материал, поэтому для транспортировки мы его сжимаем, делаем кипы по 600–650 кг. И фактически мы с экспертами ФЦК провели модернизацию этого оборудования. Сначала сделали все замеры и хронометражи, выявили, где у нас есть потери, и максимально постарались их устранить: где-то применили автоматизацию, где-то использовали другие бережливые инструменты. И даже сейчас планируем еще процентов на 20 увеличить его производительность. То есть никак не можем остановиться! *(Улыбается)*

– Успели подсчитать экономический эффект от участия в нацпроекте?
– Не все еще посчитали. Но если раньше завод работал круглосуточно, то теперь мы работаем в одну смену и производим столько же продукции, сколько в те времена, когда приходилось работать и днем и ночью.

– Как на санкции реагировали?
– Спокойно. У нас поставщики сырья «посыпались», но сейчас мы всех уже заменили. Это было основное влияние санкций на нашу работу. Кстати, в этом случае мы как раз воспользовались той небольшой паузой, некоторым спадом спроса на нашу продукцию, чтобы в это время организовать обучение нашего персонала бережливым технологиям. Подозреваю, если бы у нас был тогда пик по нагрузке, мы так спокойно и качественно это обучение не смогли бы пройти. А благодаря такому стечению обстоятельств сотрудники смогли максимально уделить время именно погружению в бережливое производство.

– Как вовлекаете рядовых сотрудников? Система подачи ППУ у вас работает?
– Конечно, и мы стараемся ее поддерживать. Поэтому рассматриваем все предложения от всех работников. Сейчас внедрили систему подачи через QR-коды, это очень эффективно, потому что раньше приходилось отвлекать от работы руководителей, чтобы они бумажки заполняли. Поток ППУ сразу увеличился. Попадаются предложения, где вроде и рассматривать-то нечего, но мы людям по рукам не бьем, поощряем инициативу. Часть внедряется, часть отклоняется, но в любом случае за подачу платим людям небольшую сумму денег. Независимо от того, будет оно принято или нет, чтобы народ руки не опускал. И очень часто рождаются дельные предложения, так что эта система у нас работает на 100 %.

– Новичкам что посоветуете? С чего начать внедрение бережливого производства?
– Если есть желание, всегда можно найти возможность взять и сделать. Для себя усвоил один момент: если в бережливость лично не погружаться, ничего не получится. Вот скоро еще одно предприятие холдинга вступает в нацпроект, и руководитель мне позвонил и спросил, что к чему. Я ему объяснил, что не получится никому делегировать эти полномочия.

ЕСЛИ ЕСТЬ ЖЕЛАНИЕ ДЕЛЕГИРОВАТЬ, ТО ЛУЧШЕ ДАЖЕ НЕ НАЧИНАТЬ. ПОТОМУ ЧТО ВСЕ ДОЛЖНО ИДТИ ОТ РУКОВОДИТЕЛЯ. ОН ДОЛЖЕН БЫТЬ КРАЙНЕ ЗАИНТЕРЕСОВАН, У НЕГО ДОЛЖНО БЫТЬ МАКСИМАЛЬНОЕ ЖЕЛАНИЕ ДОСТИЧЬ РЕЗУЛЬТАТА.

– Что Вы отвечаете людям, если они Вас спрашивают: «А зачем мне работать больше?»
– Насчет того, что нужно больше работать, – это большое заблуждение. Чаще всего получается как раз наоборот. Приведу пример. Когда мы на прессе внедрили автоматическую подачу блоков, то избавились от довольно тяжелого ручного труда. Раньше двое рабочих кантовали блоки по 20 минут, а теперь блок заезжает прямо на конвейер и сам опрокидывается, и это занимает в 2 раза меньше времени. То есть работать стало легче, быстрее и удобнее. Мы у себя на производстве подробно разбираем все нюансы, и у нас никто не думает, что ему придется работать больше. Наоборот, основная часть людей, 90 %, понимают, что с бережливыми технологиями им будет удобней работать – с помощью той же системы 5S. Если человек четко знает, где какой инструмент лежит, то ему будет работать удобней, а для руководства предприятия он будет работать эффективнее. Обоюдная выгода. Нужно желание, а результат обязательно будет. Мы уже получили результаты, победили в конкурсе, и теперь нам гораздо проще объяснять людям, зачем нужны бережливые технологии. Люди поверили, а это очень важно. ■

ЦИФРЫ НАЦПРОЕКТА

306 прирост добавленной стоимости предприятий-участников нацпроекта «Производительность труда» за пять лет, с 2018 по 2022 г.

МЛРД РУБЛЕЙ

24 % прирост производительности труда на предприятиях-участниках нацпроекта

УЧАСТНИКИ НАЦПРОЕКТА

85
регионов РФ

5400 +
предприятий

10 800 +
млрд рублей
их суммарная выручка

1,5 +
млн человек
общая численность работников

КЛЮЧЕВЫЕ ДОСТИГАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ

Снижение незавершенного производства
до 1,5 раз

Увеличение выработки
до 2 раз

Снижение времени протекания процесса
до 1,5 раз

ОБУЧЕНИЕ БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ

100 000 +
обучено сотрудников предприятий и представителей региональных команд

7400 +
подготовлено внутренних тренеров и инструкторов по бережливому производству

90 +
создано «Фабрик производственных, офисных и логистических процессов»

100 +
разработано программ обучения и обучающих курсов

ИТ-ПЛАТФОРМА НАЦПРОЕКТА

150 + тыс.
зарегистрировано пользователей

20 + тыс.
зарегистрировано предприятий

8 + тыс.
подано заявок на участие в проекте

ГЛАДКО КАК НА БУМАГЕ

Аналитики ФЦК провели исследование бумажной отрасли и выяснили, как извлечь выгоду из ситуации нестабильности

Целлюлозно-бумажная отрасль производит 0,8 % ВВП страны, а ее доля в обрабатывающих производствах составляет около 3 %. Считается, что во многих отраслях Россия существенно отстает от ведущих экономик по производительности труда. Однако по этому показателю лидеры российского рынка целлюлозно-бумажной отрасли по итогам 2022 года вполне могут конкурировать с крупными мировыми производителями: их производительность труда составила 28,8 млн рублей на 1 работника. Так, в прошлом году АО «Группа «Илим» сохранила в мировом рейтинге одну из ведущих позиций по объемам производства, заняв 12-е место.

СРЕДНИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНОЙ ОТРАСЛИ ПО ВЫРУЧКЕ СОСТАВЛЯЕТ 10,3 МЛН РУБЛЕЙ НА ЧЕЛОВЕКА. ЭТО В 5 РАЗ ВЫШЕ СРЕДНЕГО ПОКАЗАТЕЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ, ГДЕ НА ОДНОГО РАБОТНИКА ПРИХОДИТСЯ ЛИШЬ 2,05 МЛН РУБЛЕЙ ВЫРУЧКИ В ГОД.

В то же время производительность труда многих средних предприятий бумажной отрасли находится в диапазоне 4–6 млн рублей на человека.

К таким выводам пришли аналитики ФЦК, подготовившие исследование «Производство бумаги и бумажных изделий». В исследовании собраны мнения управленцев более чем из 40 компаний, выпускающих изделия из целлюлозы. В основу данной работы легли также глубинные интервью с представителями предприятий – членов Российской Ассоциации организаций и предприятий целлюлозно-бумажной промышленности (РАО «Бумпром») и тщательный анализ отечественного и мирового профильных рынков в страновом разрезе.

СОВОКУПНАЯ ВЫРУЧКА В 2022 ГОДУ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ БУМАГИ И КАРТОНА СОСТАВИЛА 1,3 ТРЛН РУБЛЕЙ, ЧИСЛЕННОСТЬ ЗАНЯТОГО В НЕЙ ПЕРСОНАЛА ПРЕВЫСИЛА 118 ТЫСЯЧ ЧЕЛОВЕК.

«Основной целью исследования было определить векторы развития отрасли на основе анализа мировых трендов, выявить наиболее острые проблемы и предложить конкретные рекомендации по их преодолению, то есть пути повышения производительности труда и снижения себестоимости продукции», – поясняет **начальник Управления методологии ФЦК Алексей Курушин.**

Потенциал развития отрасли далеко не исчерпан: Россия обладает четвертью мировых запасов древесины, но занимает лишь 8-е место в мире по объему производства волокнистых полуфабрикатов и 13-е место по объемам производства бумаги и картона. Возможности для роста есть, однако росту сильно мешала сложившаяся до 2022 года практика импорта продукции с высокой добавленной стоимостью, при одновременном экспорте в другие страны продукции низкопередельного уровня с малой добавленной стоимостью.

После введения санкций импорт резко пошел вниз, что дало толчок российским предприятиям для наращивания производства продукции высокого передела и увеличению доли рынка за счет импортозамещения. Главный драйвер в этом сегменте – изготовление упаковочных изделий из бумаги и картона, причем это общемировой тренд: на долю бумажной упаковки приходится около 63% потребления продукции целлюлозно-бумажной промышленности в мире и порядка 52 % в нашей стране. Российский рынок картонной упаковки в последние годы тоже стремительно растет: с 2017 года он вырос на 34 %, а его объем в денежном выражении в 2021 году составил около 255 млрд рублей.

Текущие проблемы отрасли в основном связаны с санкционным давлением: поставки на экспорт серьезно сжались за счет уменьшения количества доступных стран с 34 до 10. Это заставило предприятия переориентироваться с европейского рынка (ранее – до 25% экспорта) на текущих лидеров – страны ЕАЭС. В будущем производителям следует активнее переориентироваться на новые экспортные рынки Китая, Индии, Вьетнама и других стран.

Тектонические сдвиги на рынке не могли не повлиять на цены: они колебались и из-за ограничений на поставки оборудования и товаров, и из-за курсовой разницы. Влияние внешних факторов усугубляется внутренними причинами: анализ отрасли выявил высокий уровень операционных потерь, что, с другой стороны, является значительным резервом для наращивания производительности труда.

АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОТМЕЧАЮТ, ЧТО ПОТЕРИ ПРЕЖДЕ ВСЕГО КРОЮТСЯ В РАСХОДОВАНИИ СЫРЬЯ И МАТЕРИАЛОВ. ПОЭТОМУ НУЖНО ВЫЯВЛЯТЬ КОРЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ БРАКА, СНИЖАТЬ НОРМАТИВЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО БРАКА, ПЛОТНЕЕ РАБОТАТЬ С ПОСТАВЩИКАМИ ПО КАЧЕСТВУ СЫРЬЯ И МАТЕРИАЛОВ. СНИЗИВ КОЛИЧЕСТВА БРАКА, МОЖНО ПЕРЕКЛЮЧИТЬ ВНИМАНИЕ НА ПОВЫШЕНИЕ ЗАГРУЗКИ ОБОРУДОВАНИЯ И ПЕРСОНАЛА: БОЛЕЕ РАЦИОНАЛЬНО ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЯТЬ ИХ ЗАГРУЗКУ, ПОДДЕРЖИВАТЬ ОБОРУДОВАНИЕ В РАБОЧЕМ СОСТОЯНИИ, АНАЛИЗИРУЯ ПРИЧИНУ КАЖДОГО ПРОСТОЯ.

Опыт свыше 100 предприятий бумажной отрасли с суммарной выручкой более 360 млрд рублей, повышавших производительность труда в рамках нацпроекта, ярко продемонстрировал эффективность применения бережливых технологий.

СРЕДНИЙ РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА У УЧАСТНИКОВ НАЦПРОЕКТА, ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ БУМАГИ, БЫЛ ЗАФИКСИРОВАН НА УРОВНЕ 32 %, БЛАГОДАРЯ ЧЕМУ ОНИ СМОГЛИ ПОЛУЧИТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ В РАЗМЕРЕ БОЛЕЕ 11 МЛРД РУБЛЕЙ.

В исследовании ФЦК приводятся реальные примеры, как конкретные компании использовали бережливые инструменты и каких результатов им удалось добиться.

В группе «ГОТЭК» в нацпроекте успели поучаствовать пять из восьми предприятий холдинга. Один из ведущих производителей продукции из гофрированного картона, «Готэк Северо-Запад», в рамках нацпроекта модернизировал линию выпуска «американского ящика». Выработка

в потоке на одного сотрудника выросла более чем на 14 % (с 3500 до 4000 ящиков в смену). Добиться такого результата удалось за счет сокращения времени переналадки при переходе с одного вида продукции на другой – с 28 до 15 минут (таких переналадок в день нужно три). В общей сложности за счет снижения себестоимости упаковки экономический эффект составил более 25 млн рублей.

«Мы сегодня полностью работаем в системе бережливого производства, настроили свою организационную систему «бережливки» и внедрили ее в нашу операционную модель, ею охвачены все участки.

За три года достигли таких показателей, которые казались нам невозможными: на некоторых участках снизили простои на 60 %, повысили качество на 40 %, также по некоторым участкам достигли двузначного снижения затрат», – рассказал **директор АО «Готэк-Северо-Запад» Сергей Бородин.**

Другие производители картона – участники нацпроекта: компании «Рэмос-Альфа» и «Болотнинская гофротара» – также добились впечатляющего роста выработки. Им удалось нарастить производительность труда на пилотном потоке на 46 % и 66 % соответственно. Подробнее о том, как принципы бережливого производства работают в компании «Болотнинская гофротара», мы писали в 18-м номере журнала.

Авторы исследования также подчеркивают важность применения гибких производственных моделей, умение грамотно оценить эффективность работы с клиентами, оптимизировать логистические процессы доставки и распределения бумаги, а также разрабатывать стратегии для увеличения объемов продаж.

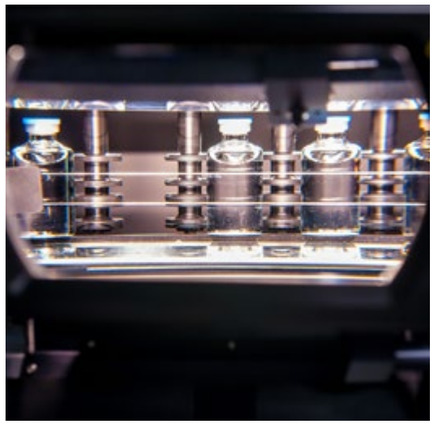
«Вопросы оптимизации технологических процессов в целлюлозно-бумажном производстве, сокращения удельных расходов сырья, химикатов, энергии являются основными в деятельности любого предприятия ЦБП. Разработанные коллегами из ФЦК рекомендации по бережливому производству заслуживают тщательного изучения, адаптации и применения на практике специалистами предприятий целлюлозно-бумажной отрасли», – заключает **председатель правления РАО «Бумпром» Юрий Лахтиков.** ■

КАК ПРОИЗВОДИТЬ БОЛЬШЕ ЖИЗНЕННО ВАЖНЫХ ЛЕКАРСТВ

Ярославский завод готовых лекарственных форм «ЯЗГЛФ» на 30 % нарастил объемы производства противовирусного препарата собственной разработки «Атазанавир ТЛ», предназначенного для лечения ВИЧ-инфекций.

«Р-Фарм», один из лидеров фарминдустрии России, объединяет 11 заводов, расположенных как в нашей стране, так и за ее пределами. Компания стремится сделать лечение эффективными препаратами, максимально доступными для пациентов. Для этого «Р-Фарм» выпускает фармсубстанции, вакцины, капсулы, растворы, таблетки и другие лекарства. Полученный опыт от интеграции бережливых технологий будет масштабирован на все предприятия группы компаний.

«Основная причина участия в нацпроекте – это повышение производительности труда и сокращение всех видов затрат: материальных, производственных и организационных. Уверена, это поможет повысить конкурентоспособность нашей компании на рынке», – делится **Ольга Головкина, исполнительный директор Ярославского завода «Р-Фарм».**



При поддержке экспертов ФЦК рабочая группа проекта повышала эффективность производства лекарственного препарата «Атазанавир ТЛ» в капсулах 300 мг. Он входит в категорию жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов (ЖНВЛП).

Пилотный производственный поток включал в себя все стадии жизненного цикла производства препарата – от получения

сырья и материалов до выхода готовой продукции. Решения по оптимизации процесса на этом участке не требовали инвестиций, здесь отмечалось большое количество ручных операций, нуждающихся в оптимизации, излишняя транспортировка, которая мешала росту эффективности. В компании также пояснили, что здесь полученный опыт по интеграции бережливых технологий наиболее просто тиражировать на другие площадки.

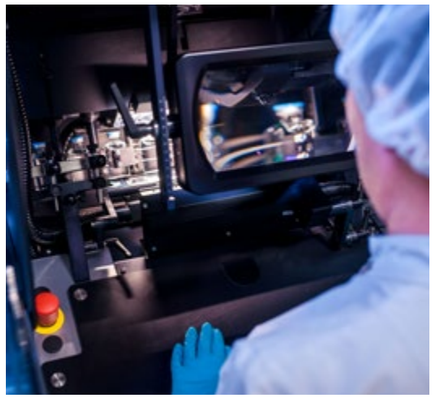
БЛАГОДАРЯ ВНЕДРЕННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ ВЫРАБОТКА КАПСУЛ В СУТКИ УВЕЛИЧИЛАСЬ НА 31 %, ИЛИ НА 171 ТЫС., С 751 ТЫС. ДО 987 ТЫС. КАПСУЛ. ВРЕМЯ ИЗГОТОВЛЕНИЯ СЕРИИ ПРЕПАРАТА УМЕНЬШИЛОСЬ НА 15 %, С 80 ДО 68 ЧАСОВ. НЕЗАВЕРШЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО В ПОТОКЕ УМЕНЬШИЛОСЬ В 2 РАЗА, С 1474 ДО 749 КГ.

Результаты стали возможными благодаря грамотному расходованию производственных ресурсов: оптимизации рабочего пространства, расположения оборудования, создания условий для максимальной доступности материалов.

Внедренные изменения помогли сократить время производства в пилотном потоке на 19 % на участке таблеток и капсул и на 37 % в цеху упаковки. Для этого рабочая группа изменила алгоритм работы колонны грануляции, что минимизировало засорение фильтров и увеличило длительность непрерывного производства, перестроила конструкцию вспомогательного инструмента, автоматизировала часть операций по упаковке продукции.

Предложенные улучшения, которые принесли заметный эффект, связаны с обязательной, постоянной уборкой помещений и оборудования. После проведения стандартизированной работы у операторов появилась четкая последовательность действий и исчезли ожидания, общее время простоев сократилось с 9,4 до 5 часов.

Среди предложенных решений, которые повлияли на результат, стала оптимизация маршрутов перемещения сырья и материалов на производственных участках. За счет перестановки картонирующей машины, систем сериализации (присвоение специальных кодов каждой единице продукции) и агрегации (объединение элементов в одну систему) в единую линию избавились от излишней транспортировки между стадией вторичной упаковки и сериализацией. В итоге дистанция перемещения при производстве серии лекарственного препарата в цехе упаковки уменьшилась почти в 2,5 раза, с 9094 до 3956 метров, а на участке таблеток и капсул – с 724 до 511 метров.



«На предприятии высокий уровень развития системы обучения персонала. Это позволило в короткие сроки организовать обучение коллектива инструментам бережливого производства, в том числе через ИТ-платформу Производительность.рф. На эффективность повиляла и огромная вовлеченность в реализацию проекта руководителей предприятия. Прикладывая усилия в разных направлениях, будь то экономическая составляющая или логистическая, мы получали полный объем требуемой информации и приоритетное взаимодействие с командой. Это позволило охватить все выявленные проблемы и оперативно решить их!», – рассказывает **руководитель проекта ФЦК Вахров Евгений.**

«БЛАГОДАРЯ ЭКСПЕРТАМ ФЦК МЫ УВИДЕЛИ ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЕ КОТОРЫХ ПОМОЖЕТ ОПТИМИЗИРОВАТЬ НАШИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ. ВО ВРЕМЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА БЫЛА РАЗРАБОТАНА И ВНЕДРЕНА СИСТЕМА ПОДАЧИ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УЛУЧШЕНИЯМ, БЫЛИ НАЗНАЧЕНЫ ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА КОНТРОЛЬ И МОНИТОРИНГ СИСТЕМЫ, ПРЕДУСМОТРЕНА МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА. ЭТО ПОЗВОЛИЛО РАСКРЫТЬ ВНУТРЕННИЙ ПОТЕНЦИАЛ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПОВЫСИТЬ ИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА», – ДОПОЛНЯЕТ ОЛЬГА ГОЛОВКИНА.

Видеоролик о реализации проекта на ЯЗГЛФ вы можете посмотреть, перейдя по QR-коду

Эффективная работа оборудования

Сотрудничество с ФЦК – результат за 3 месяца

До 20 % повышение выработки

В 2 раза снизится время протекания процесса

В 2 раза повысится загрузка оборудования

Что изменится на первых этапах партнерства с ФЦК?

- Оптимизируются процессы обслуживания и ремонта оборудования
- Увеличится объем производства продукции
- Снизится себестоимость продукции и услуг
- Повысится скорость работы оборудования

Отсканируйте QR-код, чтобы узнать подробнее об услуге

Свяжитесь с экспертом ФЦК:

+7 (495) 136 62 86 uslugi@pptrf.ru

«НАУЧИТЕСЬ СЛЫШАТЬ СОТРУДНИКОВ!»

КАК КУЛЬТУРА ПОСТОЯННЫХ УЛУЧШЕНИЙ СЭКОНОМИЛА МЯСОКОМБИНАТУ МИЛЛИОНЫ

Исполнительный директор ООО «МК «Дороничи» Кирилл Бакин про внедрение в компании системы ППУ

В этом году наша компания – мясокомбинат «Дороничи» – вышла в финалисты ежегодного конкурса ФЦК на лучшее предложение по улучшению. Считаю это большим достижением нашего коллектива, которое помогает нам продолжать совершенствовать наш бизнес, глубже погружаться в культуру непрерывных улучшений. В нашем холдинге инструменты бережливого производства внедряют уже 4 из 5 компаний, и мы на деле видим результаты. Поэтому решил поделиться нашим опытом, как мы запускали систему работы с улучшениями, с читателями журнала.

Строить систему подачи предложений по улучшениям мы начали еще в 2021 году, в рамках участия в национальном проекте «Производительность труда».

В ПРОЦЕССЕ ОПТИМИЗАЦИИ ЭТАЛОННОГО УЧАСТКА НАМ БЫЛО ВАЖНО ВЫЯВИТЬ ВСЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ. А КТО ЛУЧШЕ, ЧЕМ ПЕРСОНАЛ, РАБОТАЮЩИЙ НА МЕСТАХ, ЗНАЕТ ОБО ВСЕХ ТОНКОСТЯХ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА?

Поэтому мы и решили использовать такой инструмент, как предложения по улучшениям.

Запуск системы начали с информирования сотрудников. Проводили беседы о том, что это такое и зачем нам это необходимо, вывешивали алгоритмы подачи ППУ на информационных досках. В то время на рассмотрение принимались абсолютно все идеи: нам важно было увлечь людей, сдвинуться с мертвой точки. Поэтому тогда мы поощряли всех сотрудников, которые вносят предложения – просто за инициативность. По мере становления системы подачи ППУ начали отсеивать те предложения, которые не подходили под критерии ППУ. Таким образом, сотрудники постепенно стали активно вовлекаться в эту работу и вносить все больше рациональных идей по улучшению производственного процесса.

Конечно, менять привычки людей – это всегда непросто, поэтому логично, что мы столкнулись с множеством сложностей, начиная от простого непонимания того, что такое предложение по улучшению, до длительного процесса обработки ППУ. На первом этапе внедрения системы поступало множество идей, но далеко не все из них можно было отнести к ППУ.

Особенно сильно сопротивление людей ощущалось на эталонном участке. Поначалу наши сотрудники сомневались, что предложения действительно будут работать. Отношение изменилось, когда мы начали поощрять подачу идей работниками и когда они увидели, что их идеи реально применяются в производственном процессе.

Сотрудники, вносившие предложения, получали подарочные сертификаты, на которые они могли приобрести продукцию нашего агрохолдинга.

Фото авторов лучших идей мы вывешивали на доску почета. Таким образом, постепенно скептическое отношение к системе ППУ стало исчезать, а сегодня мы можем смело утверждать, что культура непрерывных улучшений у нас прижилась и стала частью нашей корпоративной культуры. В первую очередь об этом говорит тот факт, что ППУ поступают от сотрудников самых разных профессий, из разных цехов и подразделений. С момента начала реализации нацпроекта количество полезных ППУ у нас выросло в разы, например, с одной сто́ящей идеи в месяц до восьми!

ИНОГДА ИДЕЯ НАСТОЛЬКО ПРОСТА, ЧТО ДАЖЕ УДИВЛЯЕШЬСЯ, КАК МЫ РАНЬШЕ ДО ЭТОГО НЕ ДОДУМАЛИСЬ!

Приведу в пример идею, которую подал оператор горячего цеха: установить счетчик на трубу подачи холодной воды в котел. До этого операторы набирали воду и взвешивали ее на весах, на это тратилось порядка 8 минут, из них сам набор воды составлял 71 % от общего времени протекания процесса. Потери времени на передвижения, ожидание и другие бесполезные действия составляли почти треть времени, то есть 2 с лишним минуты. Благодаря элементарному решению по установке счетчика нам удалось сократить общее время налива воды до двух с половиной минут. Таким образом, мы полностью сократили все потери и почти в 2 раза уменьшили непосредственное время налива воды. Только одно такое простое решение дало нам более 850 тысяч рублей экономии в год.

Другие ППУ – те самые, благодаря которым мы вышли в финал конкурса, – тоже были несложные, а эффект дали в миллионы рублей. Так, мы оптимизировали линию фасовки гарнира при изготовлении готовых блюд: установили специальные держатели для дозаторов пюре и оснастили линии датчиками, которые теперь «видят» тарелку и не промахнутся мимо. Это позволяет нам экономить 1,2 млн рублей в год. Также это ППУ высвободило двоих работников, которых мы перевели на другие участки, а оставшиеся фасовщики стали меньше уставать, потому что раньше дозатор приходилось держать на руках на весу, что было крайне неудобно. Или другой пример: упорядочение процесса мойки оборудования при переходе с одного вида продукции на другой. Наши умельцы предложили пару ППУ, и длительность мойки сократилась в 2 раза – с 6 часов почти до 3! И это позволяет нам экономить до 2 млн рублей в год.

Конечно, всегда есть опасность, что поток идей иссякнет. Поэтому очень важно стимулировать активность сотрудников в этой сфере, поддерживать инициативу.

Некоторое время назад у нас наметилась тенденция к снижению количества поданных ППУ. Проанализировав причины, мы поняли, что уменьшилось количество поступающих идей, но при этом существенно повысилось их качество. Сейчас сотрудники предлагают тщательно продуманные и проработанные предложения, которые в перспективе могут оказаться действительно полезны нашему предприятию. Ценные идеи мы поощряем единовременной денежной премией.

Поэтому главный совет, который я могу дать новичкам, – разговаривайте со своими сотрудниками, научитесь их слышать! При этом не нужно бояться увидеть проблемы производства или совершить ошибку на этапе внедрения культуры непрерывных улучшений. Нужно понимать, что внедрение системы ППУ – планомерная работа, которая требует определенного времени. Также не стоит на первых этапах ждать впечатляющих результатов от внедрения предложений. ■

ЗАВЕРШИТЬ ХОЧУ ЦИТАТОЙ ЗНАМЕНИТОГО СОВЕТСКОГО ФУТБОЛИСТА ЛЬВА ЯШИНА: «БЕЙТЕ ИЗДАЛЕКА, БЕЙТЕ КАК МОЖНО ЧАЩЕ. НЕ БОЙТЕСЬ ПРОМАХНУТЬСЯ. ЧЕМ БОЛЬШЕ УДАРОВ, ТЕМ БОЛЬШЕ ВЕРОЯТНОСТЬ ТОЧНОГО ПОПАДАНИЯ...»

ЛЕТАТЬ БОЛЬШЕ И БЫСТРЕЕ

Авиакомпания «Аврора»: как получить дополнительную выручку в 500 млн рублей без привлечения инвестиций

Авиакомпания «Аврора», на базе которой в 2021 году была создана единая Дальневосточная авиакомпания, планирует в текущем году повысить производительность труда на 41 %, в два раза по сравнению с прошлым годом. Как сообщил заместитель административного директора «Авроры» Дмитрий Лысак, решения, которые были разработаны в компании совместно с экспертами ФЦК в рамках расширенной поддержки нацпроекта «Производительность труда», позволяют авиакомпании увеличить выручку почти на полмиллиарда рублей в год.

В ПЛАНАХ У АВИАКОМПАНИИ – УВЕЛИЧИТЬ ПАССАЖИРОПОТОК В 2 РАЗА: С 1 ДО 2 МЛН ЧЕЛОВЕК В ГОД В БЛИЖАЙШИЕ ДВА ГОДА. ПОЭТОМУ К ЭКОНОМНОМУ РАСХОДОВАНИЮ РЕСУРСОВ В «АВРОРЕ» ОТНОСЯТСЯ КРАЙНЕ ВНИМАТЕЛЬНО.

«Наша компания выполняет важную социальную функцию – осуществляет авиаперевозки в самые труднодоступные места на Дальнем Востоке, например на Камчатку и Курилы», – рассказал **Дмитрий Лысак.**

«В качестве пилотного потока мы взяли процесс оптимизации подготовки воздушного судна DHC8-400 к вылету. Это небольшие ближнемагистральные турбовинтовые самолеты на 50–70 пассажиров, которые идеально подходят для небольших аэропортов на Дальнем Востоке. Благодаря работе с экспертами ФЦК мы сократили время обслуживания одного самолета с полутора часов до 55 минут, эта мера позволяет нам увеличить выручку на высвободившийся налет на 440 млн рублей в год», – объяснил **Дмитрий Лысак.**

Сейчас в авиакомпании работают над тем, чтобы еще сократить время подготовки к вылету – с 55 до 35 минут на данном типе самолетов. Дальше планируется тиражировать такую же схему и на обслуживание судов другого типа.

«Переход к системе планового обслуживания наземной спецтехники и ее регулярные проверки позволили на треть сократить затраты на ремонт, установка топливных датчиков снизила расходы на топливо на 15 %, параллельное выполнение работ по техническому и наземному обслуживанию судов позволило экономить до 35 минут на обработку одного судна», – перечисляет набор примененных бережливых решений **руководитель проекта ФЦК Александр Веселов,** помогавший авиакомпании реализовывать нацпроект.

Дмитрий Лысак также отметил дополнительные проекты, которые выполнялись в рамках расширенной поддержки ФЦК: по подготовке маркетинговой стратегии, цифровизации ряда процессов и развитию в компании культуры непрерывных улучшений.

С ПОМОЩЬЮ ЭКСПЕРТОВ ФЦК РУКОВОДСТВО «АВРОРЫ» РАЗРАБОТАЛО СТРАТЕГИЮ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПАНИИ. ОНА РАССЧИТАНА ДО 2025 ГОДА И СЕЙЧАС УЖЕ НАЧАЛА ВНЕДРЯТЬСЯ.

ЗА ПЯТЬ ЛЕТ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦПРОЕКТА В НЕМ УСПЕЛО ПОУЧАСТВОВАТЬ ОКОЛО 300 ТРАНСПОРТНЫХ КОМПАНИЙ С СУММАРНОЙ ВЫРУЧКОЙ БОЛЕЕ 1 ТРЛН РУБЛЕЙ. 138 КОМПАНИЙ УЖЕ ЗАКОНЧИЛИ СВОЕ УЧАСТИЕ В ПРОЕКТЕ, ОНИ ДОПОЛНИТЕЛЬНО ПОЛУЧИЛИ 7,6 МЛРД РУБЛЕЙ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ.

Специалисты ФЦК сформулировали основные принципы, стратегические и базовые подходы, с которыми компания предполагает работать в среднесрочной перспективе. В частности, один из ключевых показателей эффективности, который будет применяться для единой Дальневосточной компании, – это производительность труда по стандартам ФЦК, резюмирует Дмитрий Лысак.

«Производительность труда является одним из самых важных индикаторов, который отражает, насколько правильно и эффективно компания ведет бизнес и насколько она способна конкурировать на отечественном и международном рынках», – говорит он.

«Чтобы обеспечить устойчивое развитие компании, необходимо отслеживать производительность не только в основных операционных процессах, но и во всех вспомогательных бизнес-процессах, а также на всех уровнях – от генерального директора до рядового сотрудника, – уверен **заместитель административного директора «Авроры».**

По его мнению, дальнейший рост производительности возможен только с вовлечением всех сотрудников компании в общую систему непрерывных улучшений. ■

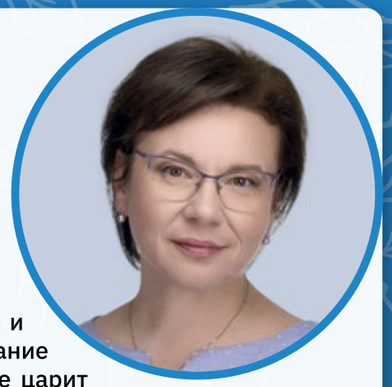
Дорогие клиенты и партнеры!

В 2023 году мы с партнерами реализовали много масштабных и амбициозных проектов как в бизнесе, так и в социальной сфере. Эффективность и качество предлагаемых нами решений высоко оценили в экспертном сообществе и наши клиенты.

Мы стали заметным игроком на рынке консалтинга, а важность и востребованность экспертизы ФЦК невозможно переоценить. На ИТ-платформе «Производительность.рф», которая предоставляет доступ к уникальным знаниям, практикам и методикам, уже 150 тысяч пользователей. Для них в Базе знаний ФЦК опубликовано свыше 600 материалов, позволяющих тиражировать успешный опыт компаний, достигать лидерства в создании высокотехнологичных продуктов, снижать себестоимость и повышать эффективность организаций. Мы своевременно и в полном объеме выполняем все показатели нацпроекта. Это демонстрирует сплоченность нашей команды и профессионализм экспертов, которые повышают эффективность организаций по всей стране.

Желаю в будущем году не останавливаться на достигнутых результатах, смело смотреть вперед и реализовывать новые яркие идеи. Пусть всем вашим начинаниям сопутствует удача, а новый год будет успешным и прибыльным!

СВЕТЛАНА ГОРЧАКОВА,
заместитель генерального директора ФЦК по аналитике и методологии



Эти шесть лет мы развивались вместе с вами, росли и становились эффективнее. Помогали предприятиям создавать новую производственную культуру постоянных улучшений и менять отношение людей к своей работе. Как показало время, инвестиции в людей имеют огромное значение для развития любого бизнеса.

Пусть уходящий год заберет с собой все трудности и проблемы, а новый принесет стабильность, процветание и успех вашему бизнесу. Пусть в вашем коллективе царит атмосфера взаимопонимания и поддержки, а каждый сотрудник будет профессионалом своего дела.

Мы ценим наше сотрудничество и уверены, что в новом году оно станет еще более плодотворным и успешным. Благодарим вас за доверие.

Здоровья вам и вашим близким, счастья, любви и исполнения всех желаний!

ИРИНА ЖУК,
заместитель генерального директора ФЦК по обучению,
руководитель Академии производительности ФЦК

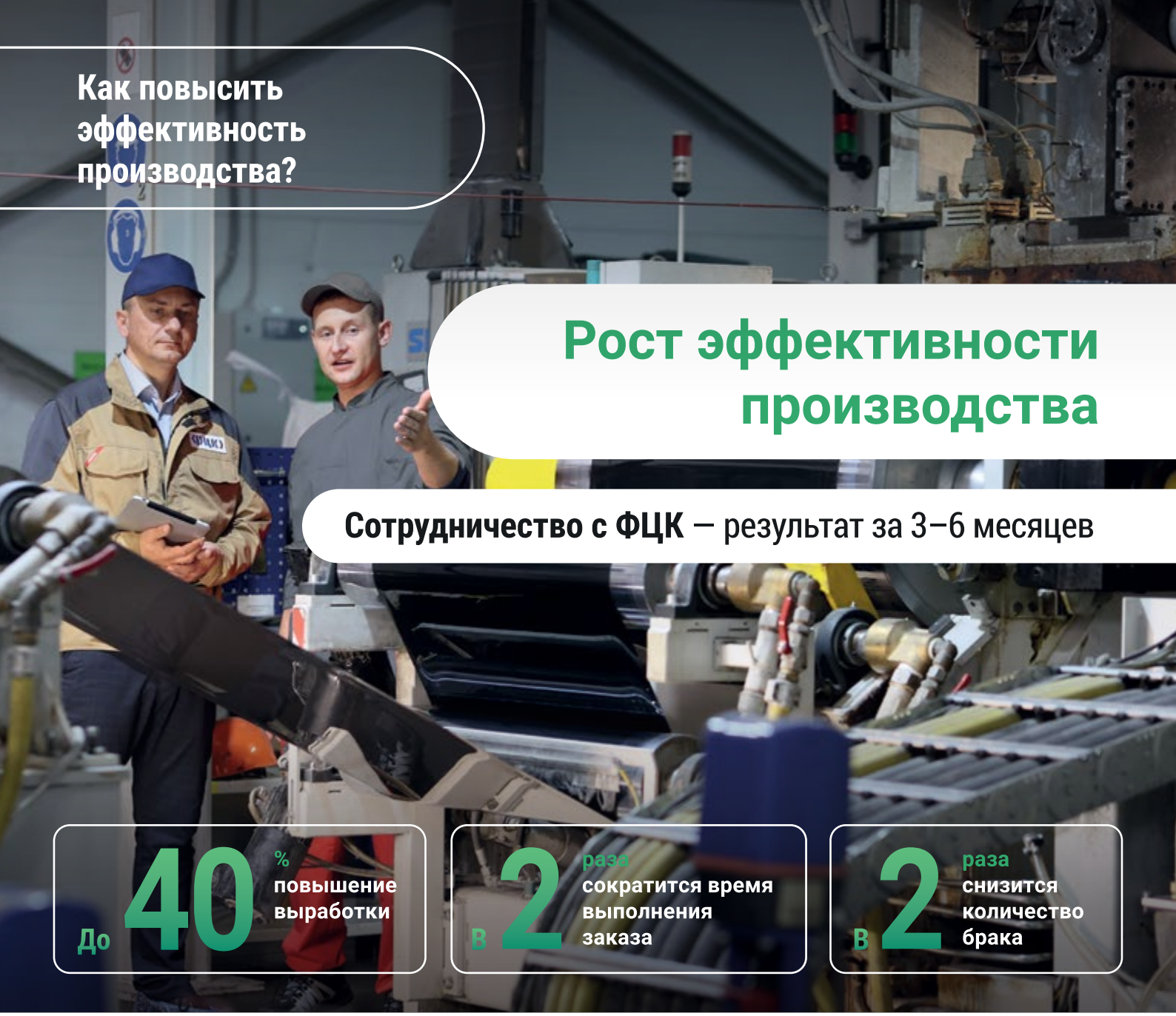
Уходящий год стал проверкой на прочность нашей страны и экономики. Участники нацпроекта «Производительность труда» достойно справляются с вызовами времени и с оптимизмом смотрят в будущее.

Пусть 2024 год принесет вам новые возможности, успешные сделки и рост вашего бизнеса. Пусть ваши идеи всегда будут креативными и прибыльными, а ваша команда – сплоченной и эффективной.

Желаем вам стабильности и исполнения всех ваших желаний. Пусть в вашей жизни будет много счастливых моментов, радостных событий и приятных сюрпризов.

Спасибо за ваше доверие и сотрудничество. Надеемся на продолжение успешного партнерства в новом году.

АЛЕКСЕЙ БАЙШЕВ,
заместитель генерального директора ФЦК по операционной эффективности



Как повысить эффективность производства?

Рост эффективности производства

Сотрудничество с ФЦК — результат за 3–6 месяцев

До **40** % повышение выработки

В **2** раза сократится время выполнения заказа

В **2** раза снизится количество брака

Что изменится на первых этапах партнерства с ФЦК?

- Повысится эффективность производственных процессов
- Повысится загрузка оборудования и сотрудников
- Снизится себестоимость продукции и услуг
- Вырастет удовлетворенность заказчиков

Отсканируйте QR-код, чтобы узнать подробнее об услуге

Свяжитесь с экспертом ФЦК:

+7 (495) 136 62 86 uslugi@pptrf.ru